إدارة الموارد البشرية

تأليف : جاري ديسلر
Gary Dessler

ترجمة
د . محمد سيد أحمد عبد المتعال

مراجعة
د . عبد المحسن عبد المحسن جودة



إدارة الموارد البشرية



إدارة الموارد البشرية

تأليف

جاري ديسلر

Gary Dessler

ترجمة

د. محمد سيد أحمد عبد المتعال

أستاذ إدارة الأعمال

ووكيل كلية التجارة جامعة المنصورة

مراجعة

د. عبد المحسن عبد المحسن جودة

أستاذ إدارة الأعمال

ووكيل كلية التجارة جامعة المنصورة



ص.ب : ١٠٧٢٠ - الرياض : ١١٤٤٣ فاكس ٤٦٥٧٩٣٩

المملكة العربية السعودية - هاتف : ٤٦٤٧٥٣١ /٤٦٥٨٥٢٣ + (٠٠٩٦٦١)

الطبعة الإنجليزية :

Human Resource Management

By: Gary Dassler

ردمك : ٠ - ٥٣٣ - ٢٤ - ٩٩٦٠

© دار المريخ للنشر

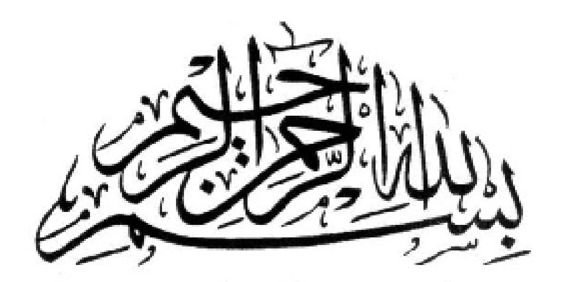
المملكة العربية السعودية، الرياض ١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م - ١٤٢٨هـ / ٢٠٠٧م
- ١٤٣٠هـ / ٢٠٠٩م - ١٤٣١هـ / ٢٠١٠م - ١٤٣٢هـ/ ٢٠١٢م

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة لدار المريخ للنشر.

المملكة العربية السعودية - الرياض ص.ب : ١٠٧٢٠ - الرمز البريدي : ١١٤٤٢
هاتف : ٤٦٤٧٥٣١ / ٤٦٥٨٥٢٣ فاكس: ٤٦٥٧٩٣٩ +(٠٠٩٦٦١)
البريد الإلكتروني : Email: mars@marspub1.com

لا يجوز استنساخ أو طباعة أو تصوير أي جزء من هذا الكتاب أو اختزانه بأية وسيلة إلا بإذن مسبق من الناشر.

التوزيع داخل جمهورية مصر العربية والسودان وشمال أفريقيا:
دار المريخ للنشر بالقاهرة - ٤ شارع الفرات - المهندسين - الجيزة الرمز البريدي : ١٢٤١١
هاتف : /٢٣٣٧٦٥٧٩/ ٣٧٦٠٩٩٧١ فاكس: ٣٧٦٠٩٤٥٧+ (٠٠٢٠٢)
البريد الإلكتروني : Email: marspub2002@Yahoo.com


بسم الله الرحمن الرحيم

موجز المحتويات



فهــــرس المحتــويـــات

الموضـــــوع | رقم الصفحة

الموضـــــوع	رقم الصفحة

الموضـــــوع | رقم الصفحة

الموضـــوع | رقم الصفحة

الموضـــــوع | رقم الصفحة

الموضـــوع | رقم الصفحة

مقدمـــة

يوفر كتاب إدارة الموارد البشرية لدارسى هذا المنهج، وللممارسين برؤية شاملة وكاملة عن المفاهيم الضرورية أو الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، وكذلك أدوات جيدة مصاغة في شكل يسهل فهمه وقراءته.

ولهذه الطبعة الثامنة عدداً من الخصائص المتميزة، ففي نفس الوقت الذي تركز فيه مرة ثانية على موضوعات أساسية في مجال إدارة الأفراد مثل تحليل الوظيفة، والاختبارات، والتعويضات، وتقييم الأداء، فإن **إدارة الموارد البشرية، والمنظمات عالية الأداء** تقدم كموضوع يحوى أفكاراً رئيسية بشكل متكامل. ان العولمة، والتحرر من الروتين أو الإجراءات، والتطورات التكنولوجية تعني أن المنظمات في الوقت الحاضر يجب أن تكون أكثر قدرة على المنافسة حتى تتمكن من البقاء والاستمرار. ان بعض الأفكار والصور الخاصة في كل الفصول تظهر كيف يمكن للمديرين أن يبنوا بشكل أسرع وأفضل منظمات أكثر قدرة على المنافسة من خلال إدارة الموارد البشرية.

ويذكر المؤلف، بأنه عندما قدمت الطبعة الثامنة لهذا الكتاب للمطبعة شعر بشكل أقوى مما كان عليه الحال عندما قدم الطبعة الأولى منه، بأن كل المديرين - ليس فقط مديرى الموارد البشرية/الأفراد - في حاجة إلى أساس قوى من المفاهيم والأساليب في مجال إدارة الأفراد لكي يؤدوا وظائفهم. وبسبب أن كل المديرين لديهم بعض المسئوليات المتعلقة بالأفراد، فإن إدارة الموارد البشرية مرة أخرى - أصبحت ضرورة لكل طلاب علم الإدارة، وليس فقط لأولئك الذين في يوم ما سيحملون لقب "مدير إدارة الموارد البشرية" والموضوع الجوهري الآخر هو إن هذا المؤلف يستمر في التركيز على **التطبيقات العملية** التي تساعد كل المديرين على أداء مسئولياتهم المتعلقة بالأفراد.

ولقد أضاف المؤلف الكثير من الموضوعات التي تحمل عنوان «كيف»، مثل كيف يمكن التعامل مع العاملين الفاسدين أو مثيري الشغب (الفصل الخامس عشر)، وكيف يمكن لأصحاب المشروعات الصغيرة أن يضعوا نظم إدارة موارد بشرية يدوية (غير محوسبة). إن التطورات التكنولوجية تغير وبشكل سريع كيف نعمل، وكيف نتعلم، ولذا فانك ستجد أن هناك قفزة في استخدام هذا الكتاب لمحتوى التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية، وبعض الاضافات المتضمنة منهج جديد On-Line Web CT وفي النهاية خلق ميزة تنافسية من خلال تعزيز استمرار عملية انتماء الموظف كفكرة متكاملة. وبعضاً من هذه الأفكار تستحق بعضاً من العرض التفصيلي لها:-

المنظمة عالية الأداء

تركز الطبعة الثامنة على دور إدارة الموارد البشرية في جعل بعض الشركات أفضل، وأسرع نمواً، وأكثر قدرة على المنافسة ويقدم المؤلف هذه الفكرة في الفصل الأول. ويتعرض لها خلال بقية فصول الكتاب، ومن خلال بعض الصور الخاصة التي يستمر عرضها في الكتاب تحت عنوان «**المنظمات عالية الأداء: بناء منظمات أكثر قدرة على المنافسة، وأفضل، وأسرع في النمو من خلال إدارة الموارد البشرية**». وكل صورة خاصة تظهر كيف أن واحدة أو أكثر من الشركات التي تستخدم التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تكون منظمة أفضل، وأسرع نمواً، وأكثر قدرة على المنافسة. وعلى سبيل المثال، فإن الصورة الخاصة في الفصل الرابع تظهر أن نظم Gisco، GE تستجيب بشكل أسرع، وتكون أكثر قدرة على المنافسة باستخدام أساليب إدارة الموارد البشرية عن طريق الانترنت لاستئجار أو استخدام العمال في مجال التكنولوجيا المتقدمة. كما أن الصورة الخاصة في الفصل الثالث عشر تظهر كيف أن استطاعت خفض تكاليفها من خلال استخدام أساليب لتعويض ومكافأة عامليها، وفي الفصل الخامس عشر تظهر صورة خاصة حول كيف خفضت مجموعة Dayton Parts نفقاتها، وحققت اداءً طيباً من خلال برنامج السلامة. والكثير من هذه الصور اعتمد على أمثلة لأفضل التطبيقات العملية التي صنفها مركز التميز كأفضل الممارسات في مجال التصنيع.

المدخل التطبيقي

وتستكمل الطبعة الثامنة تأكيد المؤلف على تقديم ممارسات عملية التي يستطيع كل المديرين - ليس فقط أولئك الذين يحملون مسمى «مدير إدارة الموارد البشرية» - أن يطبقوها في أنشطتهم اليومية. وهذا يتضمن، على سبيل المثال، كيف تقابل المرشحين، وكيف تقيم الأداء، كيف تتعامل مع الشكاوى والتظلمات، وكيف تتفادى مشكلات الأمن والسلامة داخل العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن مجموعة جديدة من المهارات التي يمكن عرضها من خلال الفيديو، تقدم دعماً عملياً، من خلال أنها توضح للطلبة كيف أنها هامة في عملية المقابلة الشخصية، وتغطي مثالاً عن تقييم الأداء، وتهتم بأنشطة إدارية أخرى حاكمة. وهذه كلها موجودة على أشرطة VHS، لكي تشجع على الحوار داخل الفصول الدراسية. كما أن التمارين التجريبية في كل فصل تقدم فرصة أخرى للطلاب للتعلم من خلال الفعل. وليس هناك فعلاً شبيه لمثل التعلم من خلال الفعل، كما أن الغرض من هذه المهارات الجديدة من خلال شرائط الفيديو، وتلك التمارين هو مساعدة الطلاب في وضع ما تعلموه موضع التطبيق.

المضمون التكنولوجي والدعم الإضافي

بقراءتك لهذه المقدمة، فانك تعرف فعلاً كيف أن التكنولوجيا تغير من الكيفية التي يعمل بها الناس. إن التقنيات الجديدة تؤثر في طريقة أداء الموظفين لأعمالهم، في الكيفية التي يتواصل بها المديرون مع موظفيهم، وبالطريقة التي تتفاعل فيها الأنشطة مع بعضها البعض، ومع المستهلكين. وهذا يستدعي تغطية أكبر للتكنولوجيا في علاقتها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى تضمين العشرات من أمثلة النصوص التي تقوم على أساس من التكنولوجيا الجديدة، مثل كيف تستأجر الموظفين، وتعد التقارير المتعلقة بالأجور على شبكة الإنترنت، ولقد تم التوصل إلى التوسع في التكنولوجيا بطرق عديدة:

- **جديد: منهج WebCT On-Line**. تقدم الطبعة الثامنة منهج كامل مطور من On-Line لأغراض إدارة الموارد البشرية.

* **تكنولوچيا المعلومات، وصور خاصة لإدارة الموارد البشرية:** ولتوضيح أثر تكنولوچيا المعلومات على بعض النقاط المحددة، التي تم تغطيها، فانك ستجد صوراً عن تكنولوچيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية في حوالي نصف عدد الفصول في هذه الطبعة الجديدة. وهذه الصور تركز على بعض الأجور مثل استخدام أساليب تدريبية تقوم على أساس من CD-ROM (الفصل السابع).

* **جديد: PHLIP/CW Website**. كانت الطبعة السابعة من أوائل الكتب في مجال إدارة الموارد البشرية التي قدمت موقعاً على الإنترنت يوفر من خلاله تمارين، والمستحدث من الموضوعات في ذلك المجال. أما موقع الطبعة الثامنة فيمثل قفزة هائلة للامام، ويقدم موقعاً نشيطاً غنياً بمحتوياته بالمقارنة بالنصوص الأخرى في مجال إدارة الموارد البشرية. ولمزيد من التفاصيل حول ما يقدمه موقع (ديسلر) Dessler على الإنترنت لكل من الطلاب وأساتذة الجامعات. ولقد تم تطوير هذا الموقع PHLIP Web site (www.prenhall.com/dessler) بمعرفة البروفسيور دان كوبر في كلية Marist، ولقد قدم ديسلر بمساعدة أكاديمية لكلا من الكلية والطلاب الذين يستخدمون هذا المؤلف. وينقسم الموقع إلى صفحة للطلاب، وأخرى للكلية. وتساعد صفحة الكلية الأساتذة على أعداد محاضراتهم، وتتكامل التكنولوچيا مع الفصول الدراسية، وتعزز التعلم داخل وخارج الفصول الدراسية بأمثلة عن الصناعة من خلال أحدث الأخبار العالمية. أما صفحة الطلاب فتقدم دعماً للطلاب من خلال دليل دراس تفاعلي، وحالات عن الأحداث الجارية، تمارين، مهارات دراسية، ومصغات بحثية وكتابية. «للمزيد الرجاء الرجوع إلى عنوان الموقع على شبكة الإنترنت».



ملخص عن الصور الخاصة الرئيسية وبعض التغيرات في الطبعة الثامنة من الكتاب

جديد: افتتاحية موجزة للفصل

يبدأ كل فصل بملخص موجز ومثال من الواقع، وتركيز على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء العالي داخل المنظمة.

جديد: المنظمة عالية الأداء

في كل فصل من هذه الطبعة، سوف تجد صورة خاصة جديدة تعرض حالة عن النشاط تستخدم ممارسات مستحدثة للموارد البشرية. لبناء منظمة أفضل، وأسرع نمواً، وأكثر قدرة على المنافسة.

إدارة موارد بشرية عالمية

بعض النقاط المرتبطة بالعالمية تم التأكيد عليها في هذه الطبعة بأسلوبين. الأول، سوف تجد صورة متكاملة عن «إدارة موارد بشرية عالمية» في الكثير من الفصول وهذه الصور تقدم تطبيقات عالمية في مجال الموارد البشرية، مثل تدريب الموظفين للعمل خارج حدود أوطانهم، وضع خطط للأجور للمغتربين، للتعامل مع الاتحادات العمالية في أقطار أخرى، والعديد من الموضوعات الهامة الأخرى. والأسلوب الثاني، فأنك سوف تجد فصلاً شاملاً عن ممارسات الموارد البشرية على المستوى العالمي (الفصل السادس عشر) وهذا يقدم تغطية متعمقة للقضايا الدولية حول سياسة الاختيار في الموارد البشرية، والتدريب، وإدارة الأجور والتعويضات، الاختلافات بين الدول.

جديد : تم تخفيض حجم الكتاب من ١٨ إلى ١٦ فصل

واستجابة لمقترحات الكثيرين من القراء والمهتمين في هذا المجال، فقد قام المؤلف بجعل هذا الكتاب أسهل في الاستخدام بتخفيض عدد فصوله إلى ١٦ فصل. ولقد تم هذا بضم إدارة المسار الوظيفي أو المهني، والبدالة في المعاملة في فصل واحد، وكذلك بضم التدريب والتنمية الإدارية في فصل واحد آخر. ولقد أصبح عنوان الفصل السابع «التدريب وتنمية الموظفين» فيما أصبح عنوان الفصل العاشر «إدارة المسار الوظيفي والمعاملة العادلة».

فصل جديد: إدارة التجديد التنظيمي (الفصل الثامن)

الفصل التاسع من الطبعة السابعة والذي كان عنوانه «إدارة الجودة الإنتاجية» وقد تم اعادة صياغته وتنقيحه. وهذا الفصل الجديد يؤكد على العديد من النقاط مثل الطرق، التغيير التنظيمي، واعادة الهندسة، وذلك للتركيز على دور الموارد البشرية في إدارة التجديد التنظيمي لجعل المنظمة أفضل، أسرع نمواً، وأكثر قدرة على المنافسة.

جديد ومنقح: تمارين تطبيقية

طالب الكثيرون بالكثير من المصادر لتساعد وتشجع على التعلم التجريبي، ولقد تمت الاستجابة لذلك بتقوية التمارين في نهاية كل فصل. وفي كل فصل سوف تجد:

- **مجموعة من ٣-٤ من الأنشطة الفردية والجماعية،** والتي يمكن ان تستخدم داخل الفصل الدراسي، أو في الدراسة في مجموعات خارج الفصل.
- **تمارين تجريبية،** وهي إضافة جديدة في نهاية كل فصل. وهذه تساعد الطلاب في تطبيق معرفتهم في موقف تفاعلي جماعي.
- **حالات عن أحداث صغيرة،** وهي حالات مختصرة عادة ما تقوم على بعض الممارسات الفعلية في المنظمات. وهي تسأل الطلاب لاجابة الأسئلة حول الكيفية التي سيتعاملون فيها مع الموقف الذي يواجه الناس في كل حادثة.
- **حالات تطبيقية جديدة،** وهي حالات أطول، أكثر عمقاً، ومصورة في آخر كل فصل. وتقدم هذه الحالات الأساس للمناقشات داخل الفصل، أو لكتابة الموضوعات أو الواجبات المحددة للطلاب.

تطبيقات عن المشروعات الصغيرة

يواجه المديرون في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بعضاً من التجديدات الفريدة في إدارة الموارد البشرية. ونسخر الطبعة الثامنة في استخدام صوراً عن أمثلة خاصة ومحددة للمشروعات الصغيرة، والتي يمكن ان يجدها في حوالي نصف فصول الكتاب. وكل تطبيق في مجال المشروعات الصغيرة يصور للقراء كيف أن مواد الفصل يمكن أن تطبق في مجال المشروعات الصغيرة.



تكنولوچيا المعلومات والموارد البشرية

ويستمر المؤلف في تضمين أطر «تكنولوچيا المعلومات والموارد البشرية» في حوالي نصف الفصول ليوضح التطبيقات التكنولوچية المتعلقة بهذا الفصل أو ذلك الموضوع. بالاضافة إلى ذلك، فان المؤلف اضاف تغطية شاملة ومتعمقة حول هذا الأمر مثل كيف تجد وتستخدم تطبيقات محوسبة للموارد البشرية في مجال التدريب وتقييم الإداء، ومزايا وعيوب استخدام نظم المعلومات في مجال الموارد البشرية.

حسابات التنويع

لقد أصبحت قوة العمل في الولايات المتحدة أكثر تنوعاً، وكلما أصبح النشاط أكثر عالمية، فإن المديرين يحتاجون أن يطوروا مهارات أخرى لادارة التنويع. وستجد تغطية واسعة لإدارة التنويع في الفصل الثاني وكذلك بعض أطر «حسابات التنويع» في حوالي نصف فصول هذه الطبعة. وهذه الأطر توفر أمثلة عن إدارة التنويع، مثل مقارنة بين الأناث والذكور في موقف الانضباط، بعض الموضوعات المتعلقة بالنوع في الاستعداد للمقابلات الشخصية، وتأثير التجهيز في عملية تقييم الأداء.

محتوى جديد - رؤية بحثية

وهذه عبارة عن ومضات سريعة وقصيرة ووثيقة الصلة تظهر كيف أن الدراسات البحثية الجديدة تمثل أنشطة هامة في مجال الموارد البشرية مثل تقييم الأداء. وسوف تجد من واحدة أو اثنين من هذه الرؤى في كل فصل.

ملخص الفصل

كل فصل يحتوى على ملخص يحتوى على نقاط متتابعة والتي يمكن أن يستخدمها الطلاب في تنشيط سريع لذاكرتهم، وللحصول على نظرة شاملة حول ما قرأوه في هذا الفصل.

أسئلة للمناقشة

في كل فصل تجد مجموعة من الأسئلة النقاشية والتي يمكن أن تكون أساساً للمناقشات داخل الفصل.

تقـــديم

يقدم هذا المؤلف في إدارة الموارد البشرية مجموعة من الموضوعات والتدريبات العملية للمديرين والممارسين ويمدهم بمفاهيم أساسية وأساليب حديثة في هذا المجال.

وهذه الطبعة هي الثامنة والتي تميزت بسمات خاصة تم فيها اضافة المزيد من التدريبات والموضوعات عن الطبعات السابقة.

ويسعدنا أن نساهم بجهد متواضع في تقديم الترجمة العربية لهذا المؤلف للمكتبة العربية - آملين أن نكون قد وفقنا فى نقل رؤية المؤلف.

والله المستعان

أ. د. محمد سيد أحمد عبد المتعال **أ.د. عبد المحسن عبد المحسن جودة**

الجزء الأول

مقدمة

Introduction

الفصل الأول :

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني :

القانون وتكافؤ الفرص الوظيفية

الفصل الأول

الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

The Strategic Role of Human Resource Management

• الأهداف السلوكية من هذا الفصل: Behavioral Objectives

بالانتهاء من دراسة هذا الفصل يكون القارئ قادراً على:

* الإجابة على التساؤل القائل: ما هي إدارة الموارد البشرية؟
* التعرف على عناصر البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية.
* تناول بعض الأمثلة للتطبيقات الادارية الحديثة، والتي غيرت من أسلوب إدارة الموارد البشرية.
* طرح أمثلة لدور إدارة الموارد البشرية كشريك عمل استراتيجي.

• محتويات الفصل Chapter Outline

يحتوي هذا الفصل على العناصر التالية:

*إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.
* عناصر البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية.
* الموارد البشرية بين اليوم وغداً.
* التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية.
* خطة الدراسة لهذا الكتاب.

هذا وسوف نتناول كل عنصر من العناصر السابقة بالشرح والتحليل على النحو التالي:

أولاً: ما هية إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management At Work

يتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمس وظائف أساسية يؤديها المديرون وتتمثل في: التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية الكفايات، القيادة، والرقابة. الجدير بالذكر أن هذه الوظائف تمثل في مجملها عناصر العملية الادارية، ونشير فيما يلي إلى أهم الأنشطة التي تتضمنها كل وظيفة:

(١) التخطيط planning.. وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير، بالإضافة إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع القواعد والاجراءات التي تضمن سلامة تنفيذها.

(٢) التنظيم: Organizing... وتشتمل تلك الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بمهمة محددة، تكوين الأقسام والادارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، بيان تدفق خطوط السلطة وكذا قنوات الاتصال، بالإضافة إلى التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعة.

(٣) تكوين وتنمية الكفايات Staffing.... وتتعلق بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة، وكيفية استقطاب ما يلزم المنظمة من كفاءات، وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لإختيار أكفأهم، ووضع معايير للأداء يلتزم بها كل فرد بالمنظمة، وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقييم آداءهم، وتقديم ما يلزمهم من أنشطة النصح والمشورة، بالإضافة إلى الاهتمام بأنشطة التدريب والتنمية.

(٤) القيادة Leading.... وهي الوظيفة الادارية التي تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والإحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.

(٥) الرقابة Controlling... والتي تتضمن وضع المعايير الرقابية مثل: الحصة السوقية أو معايير الجودة أو مستويات الانتاج، ثم اجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع تلك المعايير الموضوعة، بالإضافة إلى اتخاذ مجموعة من الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.

في هذا الكتاب نحن بصدد التركيز على إحدى هذه الوظائف الخمس وهي وظيفة تكوين وتنمية الكفايات Staffing.. أو كما يطلق عليها في الوقت الحالي إدارة الموارد البشرية أو إدارة شئون العاملين.

هذا وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على:

* القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف).
* تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات.
* إختيار وتعيين الكفاءات.
* أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد.
* إدارة الأجور والمرتبات (تحديد الكيفية التي يتم بها مكافأة الموظفين).
* تقديم الحوافز والمزايا للموظفين.
* أنشطة تقييم الأداء.
* تحديد قنوات الاتصال(اجراء المقابلات، تقديم أنشطة النصح والمشورة، وضع نظم التأديب والعقاب).
* أنشطة التدريب والتنمية.
* تدعيم إلتزام الموظف تجاه المنظمة.

هذا بالإضافة إلى ما يجب أن يعرفه المدير عن:

* كيفية اتاحة فرص وظيفية متساوية أمام الموظفين وغيرها من التصرفات الإيجابية.
* اساليب الحفاظ على أمن وسلامة الموظف.
* كيفية التفاعل مع شكاوي الموظفين وتنمية علاقات العمل.

ولكن ما هي أسباب زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية لدى جميع المديرين؟

قد يكون من اليسير الإجابة على هذا التساؤل من خلال عمل حصر بمجموعة الأخطاء التي قد يقع فيها بعض المديرين وتريد ألا تقع فيها أنت. وهذه الأخطاء تتمثل في:

* تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة.
* ارتفاع معدلات دوران العمل بين الموظفين.
* تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ماالديهم من جهد.
* ضياع وقت العمل في مقابلات لاقيمة لها.
* مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين.
* وقوع المنظمة تحت طائلة القانون الفيدرالي للأمان المهني بسبب عدم مراعاة قواعد السلامة والصحة المهنية.
* احساس بعض الموظفين بعدم عدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة.

* قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية الأداء.

* الإلتزام بممارسة بعض السلوكيات غير العادلة داخل بيئة العمل.

لذا فإن الدراسة المتأنية لهذا الكتاب تمكنك من التغلب على مثل هذه الأخطاء، ولكن تجنب هذه الأخطاء ليس بالتأكيد هو السبب الوحيد من وراء دراستها، فالأمر يتطلب العمل الجاد من أجل تحقيق أفضل النتائج. وتذكر دائماً من أنك تستطيع القيام بوظائفك على أكمل وجه- كأن تضع خطط تنظيمية سليمة، أو تستخدم خطوط تجميع على مستوى عال من التقنية، بالإضافة إلى الاعتماد على نظم معقدة في الرقابة المحاسبية- ولكنك قد تفشل كمدير حال تعيينك لأشخاص غير ملائمين بالوظائف أو اذا لم تستخدم أساليب ملائمة في تحفيز مرؤوسيك.

من ناحية أخرى، فإن هناك العديد من المديرين- سواء كانوا رؤساء أو قادة أو محافظين أو مشرفين- الذين حققوا مستويات عالية من النجاح حتى في ظل عدم ملائمة الخطط أو الهياكل التنظيمية أو النظم الرقابية وذلك بسبب زيادة تأكيدهم على أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى تحفيزه بالشكل الذي يدفعه نحو بذل أقصى ماالديه من جهد.

ومن هنا فأنه عليك أن تتذكر دائماً أن الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق أفضل النتائج، وهذا لن يتحقق إلا من خلال قوة العمل. الأمر الذي دعى رئيس احدى الشركات إلى القول:" لقد ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة لسنوات عديدة إلا أن هذا الرأي لم يعد صحيحاً في الوقت الحالي، لأن تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة هو الذي يمثل عنق الزجاجة، فهناك العديد من الصناعات التي انخفضت معدلات نموها بسبب عدم قدرتها على الحفاظ على قوة عمل كفء ومحفزة".

وهذا الرأي قد ثبت صحته اليوم، فنحن نعيش عصر العولمة والتخفيف من القواعد القانونية Deregulation وزيادة الاهتمام بالتطورات الفنية، وهذه جميعاً ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذي يستلزم من تلك المنظمات أن تصارع من أجل أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة حتى تضمن لنفسها البقاء على الأقل في عالم الأعمال. ومن ثم فهي في حاجة إلى قوة عمل تلتزم بتحقيق مثل هذه الدرجة من المنافسة.

الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية: Line and Staff Aspects of HRM

إن جميع المديرون هم في الواقع مديرو موارد بشرية، فهم جميعاً يقومون ببعض الأنشطة مثل الاستقطاب واجراء مقابلات التوظف وإختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم. كما أن معظم المنظمات لديها أيضاً قسم لإدارة الموارد البشرية يرأسه مدير خاص به. ومن ثم فما هي طبيعة العلاقة بين واجبات مدير قسم الموارد البشرية والعاملين معه وواجبات المديرين التنفيذيين بالمنظمة؟

وللاجابة على هذا التساؤل دعنا نعرف أولاً كل من السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.

السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية Line Versus Staff Authority

تعرف السلطة Authority بأنها الحق في اتخاذ القرارات من أجل توجيه أعمال الآخرين من خلال إصدار الأوامر والتعليمات. وفي مجال الإدارة عادة مانفرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.

فالمديرين التنفيذيين Line Managers هم الأفراد الذين لديهم سلطة توجيه أعمال مرؤسيهم، وعادة ما يكونوا رؤساء. هذا بالاضافة إلى أنهم مسئولين عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. ومن أمثلة المديرين التنفيذيين: مديرو الفنادق، ومديرو الانتاج والمبيعات.

أما المديرين الاستشاريين Staff Managers فهم الأفراد الذين لديهم سلطة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين لمعاونتهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة. وبصفة عامة نجد أن مديرو الموارد البشرية هم مديرون استشاريون فهم مسئولون عن تقديم المساعدة واسداء النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين في شئون الاستقطاب والتعيين والأجور والمكافآت.

مسئوليات المديرون التنفيذيون في إدارة الموارد البشرية:
Line Managers' Human Resource Management Responsibilities

يرى أحد الخبراء أن التعامل المباشر مع الأفراد كان ولايزال جزءً مكملاً لمسئولية كل مدير تنفيذي بدءاً من الرئيس وحتى أدنى مستوى إشرافي. فعلى سبيل المثال توجز إحدى الشركات الرائدة مسئوليات أحد مشرفيها التنفيذيين فيما يلي:

١- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٢- توجيه وإرشاد الموظفين الجدد.

٣- تدريب الموظفين على أعمال الوظائف التي قد تبدو جديدة بالنسبة لهم.

٤- تحسين مستويات الأداء الوظيفي لكل فرد بالمنظمة.

٥- التأكيد على خلق نوع من التعاون الخلاق وتحسين علاقات العمل بين العاملين.

٦- شرح وتفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين.

٧- الرقابة على تكلفة عنصر العمل.

٨- تنمية وتطوير قدرات ومهارات كل فرد.

٩- تحسين الروح المعنوية السائدة بالقسم.

١٠- المحافظة على أمن وسلامة الموظفين.

وفي المنظمات صغيرة الحجم قد يقوم المديرون التنفيذيون بممارسة كل هذه الواجبات دون معاونة من أحد، ولكنه بمجرد نمو حجم المنظمة فإنه تزداد الحاجة إلى العون والمساعدة وتقديم

النصح والمشورة من جانب بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية.

مسئوليات قسم الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية:

Human Resource Department's HR Management Responsibilities

يقدم قسم الموارد البشرية هذه المساعدة المتخصصة في مجال الموارد البشرية، وفي سبيل ذلك فهو يقوم بثلاث وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:

(١) الوظيفة التنفيذية A Line Function . . حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على أنشطة العاملين داخل قسمه- قسم الموارد البشرية- ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على العاملين بالقسم. بالإضافة إلى ذلك فإنه يمارس نوع من السلطة الضمنية Implied Authority والتي تتولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وذلك فيما يتعلق بالقوى العاملة مثل عقد الإختبارات ومختلف التصرفات الإيجابية. ونتيجة لذلك فإنه ينظر إلى مديرو الموارد البشرية على أن إقتراحاتهم تمثل أوامر عليا Order From Top- Side. ولذلك فإنه يجب على المشرفين تنفيذها حتى ولو كانوا مثقلين بالمزيد من مشاكل الأفراد.

(٢) الوظيفة التنسيقية Coordinative Function . . حيث يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقين للأنشطة البشرية، وعادة ما يشار إلى هذا النشاط بأنه نوع من "الرقابة الوظيفية" Functional Control. والذي يتم من خلاله قيام مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا تتأكد من خلالها على سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية بالإضافة إلى عدم الخروج على السياسات والإجراءات الموضوعة، وفي نفس الوقت التعرف على مدى انسجامها مع أهداف الإدارة التنفيذية.

(٣) وظيفة تنمية وتكوين الكفايات Staff Function . . . والتي تتضمن تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يتعلق بأنشطة التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات وتسريح الموظفين. هذا بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تتعلق بإدارة بعض برامج المزايا والخدمات مثل: التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث، والإحالة للتقاعد، والإجازات.. الخ: ولذلك فإن هذه الوظيفة تقدم يد العون للمديرين التنفيذيين في سعيهم نحو الإلتزام بالمساواة في إتاحة فرص التوظف وبالتالي عدم مخالفة القوانين في هذا الصدد. كما تلعب دوراً هاماً في التعامل مع مشاكل العاملين وشكاواهم وتنمية علاقات عمل جيدة داخل المنظمة.

وكجزء من هذه الأنشطة الخدمية فإن الموارد البشرية تلعب دوراً مبتكراً من خلال توفير معلومات فورية عن الاتجاهات والطرق الحديثة في حل المشكلات، فهناك على سبيل المثال اهتمامات

ببرامج إعادة الهندسة وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، ولايزال مديرو الموارد البشرية يحتلون صدارة هذ الاتجاهات لأنهم هم الوحيدون القادرون على معاونة منظماتهم في التنفيد الفعال لهذه البرامج.

هذا ولايمكن أن ننسى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في الدفاع عن حقوق الموظفين، ولذلك فإنه يجب عليها أن تتولى مسئولية تحديد الطريقة التي يجب أن تنتهجها الإدارة في معاملة الموظفين، وفي نفس الوقت تتأكد من توافر الآليات اللازمة لديهم والتي تمكنهم من الاحتجاج على أية ممارسات غير عادلة من قبل الإدارة، هذا بالإضافة إلى ضرورة وضع مصالح واهتمامات الموظفين ضمن أولوياتها الأولى وعرضها على الإدارة العليا أولاً بأول.

ويمكن تلخيص أهم المراكز المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في إحدى الشركات الكبرى من خلال الخريطة التنظمية الموضحة بالشكل (١-١). والذي يتضح منه أن تلك المراكز تضم: مديرو الأجور والمكافآت، المشرف على عمليات التوظيف والاستقطاب، أخصائي التدريب، مدير العلاقات العمالية، المشرف على الأمن، وممرضة في النواحي الصناعية. وفيما يلي بعض الأمثلة لواجبات كل مركز من المراكز الوظيفية السابقة:

* مديرو الاستقطاب Recruiters.. والذين تنحصر وظيفتهم الأساسية في الاتصال المباشر بالمجتمع بهدف توفير احتياجات المنظمة من العمالة المؤهلة.

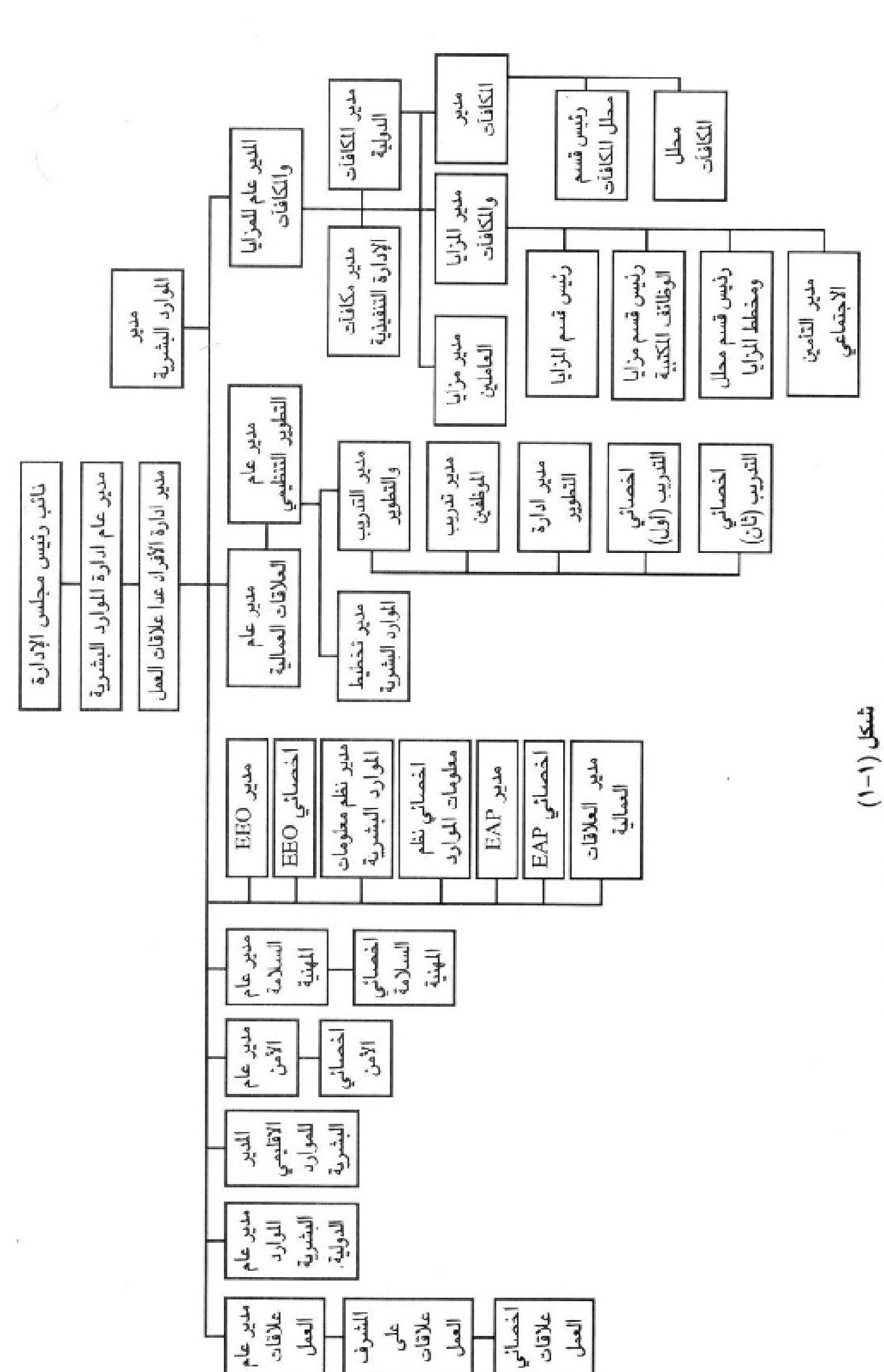
* ممثلو الجهات الحكومية التي تركز على المساواة في فرص التوظف Equal Employment Opportunity Repersentatives. وهم المسئولون عن حل ما قد يرفعه العاملون من شكاوى للجنة المساواة في العمالة الوظيفية، بالإضافة إلى التعرف على الأخطاء التي قد تقع فيها المنظمة وتضر بالعاملين.

* محللو الوظائف Job Analysts... والذي من بين مهامهم جمع وتحليل المعلومات التفصيلية عن الواجبات الوظيفية بهدف إعداد وصف لمختلف وظائف المنظمة Job Discription.

* مديرو الأجور والمكافآت Compensation Managers.. وهم المسئولون عن وضع خطة للأجور والمكافآت، بالإضافة إلى وضع برنامج فعال للمزايا والخدمات.

* أخصائيو التدريب Training Specialists... والذين يعهد إليهم مسئولية تخطيط وتنظيم وتنفيذ الأنشطة التدريبية.

* أخصائيو العلاقات العمالية Labor Relations Specialists.. والذين يقدمون النصح والمشورة للإدارة بخصوص كل ما يتعلق بعلاقة الإدارة بالنقابات العمالية.

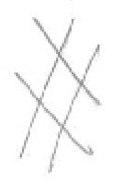


شكل (1-1)
المراكز الوظيفية الموجودة بقسم الموارد البشرية بإحدى الشركات الكبرى

أوجه التعاون بين الوظيفتين التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية

Cooperative Line and Staff Human Resource Management

بداية ما هي أهم الأنشطة التي يمارسها المديرون التنفيذيون والمديرون الاستشاريون؟ وللإجابة عن هذا التساؤل يوضح لنا الشكل رقم (١-٢) أن هناك خمس وظائف أساسية يمارسها كل من المديرين التنفيذيين والمديرين الاستشاريين بخصوص إدارة الموارد البشرية وهي: الاستقطاب والإختيار، التدريب والتنمية، الأجور والمكافآت، علاقات العمل، وأمن وسلامة العاملين.



شكل رقم (١-٢)

بعض الأنشطة المختارة التي توضح مسئولية قسم الموارد البشرية بين الشقين التنفيذي والاستشاري

الأنشطة والمهام	(١) أنشطة المشرفين على الأقسام (التنفيذيون)	أنشطة أخصائيو الأفراد (الاستشاريون)
(١) الاستقطاب والاختيار	• تقديم يد العون لحلل الوظائف من خلال حصر الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة محل التساؤل. • بيان الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ونوعية الأفراد الواجب تعيينهم. • شرح المواصفات الواجب توافرها في الأفراد حتى يمكن لقسم الموارد البشرية تطوير اختبارات التوظف. • إجراء المقابلات مع المرشحين لشغل الوظيفة واتخاذ قرار نهائي بشأن اختيارهم من عدمه.	• تحديد كل من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة إعتماداً على ما يتم الحصول عليه من بيانات من المشرف على القسم. • تطوير خطط الأفراد التي توضح الموظفين المتوقع ترقيتهم. • تطوير المصادر التي يمكن الإعتماد عليها في استقطاب العمالة المدربة. • إجراء مقابلات التصفية المبدئية وإحالة من تراه مناسباً إلى رئيس القسم.
(٢) التدريب والتنمية	• تأهيل الموظفين سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للوظيفة، وتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات وبرامج التدريب. • توفير عنصري التمكين والقيادة اللذان يخلقان فريق عمل فعال. • استخدام الأساليب المختلفة في تقييم أداء العاملين. • تقييم مدى تدرج المرؤوسين خلال مسارهم الوظيفي.	• إعداد وتجهيز مستلزمات ومعينات التدريب والتأهيل المطلوبة. • تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية بخصوص خطة التدريب والتنمية. • توفير المعلومات الخاصة بكيفية صياغة برامج تحسين الجودة وتشكيل فرق عمل فعالة. • تطوير أساليب تقييم الأداء والاحتفاظ بسجلات لنتائج التقييم.
(٣) الأجور والمكافآت	• توفير المعلومات لإدارة الموارد البشرية بشأن القيمة النسبية لكل وظيفة، حتى يمكن الاعتماد عليها في إتخاذ قرارات تحديد الأجر الخاص بها. • تقرير نوعية وكمية الحوافز التي يجب منحها للمرؤوسين. • تقرير برامج المزايا والخدمات التي تقدمه المنظمة للعاملين بها.	• إجراء تقييم للوظائف بهدف تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمنظمة. • إجراء حصر بالأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى لنفس المراكز الوظيفية. • وتقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية بشأن الحوافز المالية وبدائل خطة الأجور التي يمكن تطبيقها. • القيام بتطوير برامج المزايا والخدمات بالتشاور مع الإدارة التنفيذية.

(٤) علاقات العمل	* تهيئة مناخ عمل ملائم قوامه الإحترام والثقة المتبادلة في علاقات العمل. * التأكد من تنفيذ البنود المذكورة بعقد العمل. * التأكد من أن شكاوى العمل تؤخذ في الإعتبار ولا يتم اتخاذ قرار بشأنها إلا بعد فحصها والتحري الدقيق حول اسبابها. * التعاون مع إدارة الموارد البشرية في عقد اتفاقات تحظى بالتأييد الجماعي.	* تشخيص الأسباب الكامنة وراء استياء العاملين من علاقات العمل، بهدف توقع تلك المشاكل والتي من الممكن ان تخفض من مستوى الروح المعنوية داخل بيئة العمل. * تدريب المديرين التنفيذيين بشأن تفسير شروط التعاقد والأخطاء القانونية التي يجب تفاديها أثناء التعامل مع النقابات العمالية. * تقديم النصح للمديرين بشأن كيفية التعامل مع الشكاوى بهدف معاونة جميع الأطراف في التوصل إلى اتفاق يرضي الجميع.
(٥) سلامة وأمن العاملين	* التأكد من وجود قنوات اتصال مفتوحة باستمرار بين المديرين والموظفين. * التأكد مع المعاملة العادلة لجميع الموظفين سواء فيما يتعلق بنظم التأديب أو الفصل أو الأمان الوظيفي. * توجيه العاملين بإستمرار نحو إتباع العادات السليمة أثناء العمل حفاظاً على أمنهم وسلامتهم. * إعداد تقارير دقيقة وحديثة بالحوادث التي قد تقع.	* تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين بشأن أساليب الإتصال التي يمكن استخدامها لتشجيع الإتصالات الصاعدة والهابطة. * التشجيع على المعاملة العادلة لجميع الموظفين وتدريب الإدارة التنفيذية على إتباعها. * تحليل الوظائف بهدف وضع قواعد للسلامة المهنية. * الفحص الفوري للحوادث والتعرف على أسبابها ووضع التوصيات التي تضمن عدم تكرارها، وتوفير النظم التي تضمن الأمان والسلامة المهنية للعاملين.

فعلى سبيل المثال، نجد أن مسئولية استقطاب الكفاءات وتعيينهم تقع على عاتق المدير التنفيذي بهدف تحديد مجموعة المؤهلات الواجب توافرها في الشخص لشغل الوظيفة الشاغرة، ثم يتم تولي إدارة شئون العاملين المسئولية بعد ذلك من خلال البحث عن الموظفين المرتقبين في مصادر متعددة ثم عقد مقابلات شخصية معهم بغرض إجراء تصفية مبدئية لهم، يلي ذلك إجراء إختبارات التوظف الملائمة بغرض إنتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة ثم إحالة تلك العناصر – الأكفاء – إلى المدير التنفيذي الذي يقوم بدوره بعقد مقابلة شخصية معهم بهدف إختيار من يراه مناسباً.

ولذلك فهناك حاجة إلى وجود نوع من التعاون والتنسيق بين المديرين الإستشاريين في إنجازهم لهذه المهام، هذا وقد أجرى مسح شامل لهذا التعاون تتضح نتائجه بالجدول رقم (١-١).

جدول رقم (١-١)
أنشطة ومسئوليات إدارة الموارد البشرية

النشـــــاط	مسئولية النشاط موكلة لـ: قسم الموارد البشرية فقط	قسم الموارد البشرية وأقسام أخرى	الأقسام الأخرى فقط
* التوظيف واستقطاب الموظفين:	(٪)	(٪)	(٪)
- مقابلات التوظف.	٣١	٦٥	٣
- استقطاب الموظفين (عدا الجامعيين).	٧٠	٢٩	١
- تنسيق العمالة المؤقتة.	٦٧	٢٨	٤
- الإختبارات السابقة للتعيين (عدا إختبار العقاقير).	٨٧	١١	٢
- استقطاب الجامعيين.	٧٦	٢١	٢
* التدريب والتنمية:			
- تأهيل الموظفين الجدد.	٦١	٣٧	١
- التدريب الإشرافي/ تطوير الإدارة.	٤٥	٤٨	٧
- تقييم الأداء الإداري.	٣٦	٥٢	١٢
- تقييم الأداء غير الإداري.	٣٣	٥٥	١٢
- تنمية المهارات، غير الإدارية.	٢٤	٥٥	٢١
- التعليم/ المنح التعليمية.	٧٧	١٧	٦
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.	٤٦	٤٩	٥
- الإنتاجية/ برامج تحسين الجودة.	١٢	٥٥	٣٣
* الأجور والمكافآت:			
- إدارة الأجور والرواتب.	٧٧	٢٠	٣
- توصيف الوظائف.	٦١	٣٨	١
- تقييم الوظائف.	٦٧	٢٩	٤
- إدارة المرتبات.	٢٩	٢٩	٤٢
- تحليل الوظائف.	٧٠	٢٩	١
- مكافآت الإدارة التنفيذية.	٥٢	٢٧	٢٢
- خطط دفع الحوافز.	٤٤	٤٥	١١
* المزايا.			
- الأجازات، وسياسة ترك العمل.	٧٨	٢٢	١
- إدارة مزايا التأمين.	٨٦	١٠	٤
- مكافأة البطالة.	٨٢	١٣	٥
- إدارة خطة المعاشات/ التقاعد.	٧٦	١٦	٩
- إدارة فتح حساب للانفاق المرن.	٨٣	١٠	٧
- إدارة خطة مزايا الكافتيريا.	٨٥	٩	٦
- إدارة خطة مزايا المشاركة في الأرباح.	٥٧	٢٧	١٦
- إدارة خطة شراء/ تمليك أسهم الشركة.	٤٥	٢٨	٢٧
* الخدمات العمالية:			
- برامج الاستجمام/ برامج رعاية إجتماعية.	٤١	٤٥	١٤
- خطة تقديم النصح والمشورة للعاملين.	٨٣	١٢	٥

- خدمات النقل.	٧٦	١٨	٦
- تقديم مشورة ما قبل التقاعد/ التخطيط للتقاعد.	٨٥	٩	٦
* توطيد العلاقة مع الموظفين والمجتمع المحيط:			
- إجراءات التأديب.	٨٨	٨	٣
- إجراءات التقاضي.	٤٤	٥٥	٢
- مقابلات الخروج من المنظمة.	٥٧	٤١	٢
- برامج المكافآت والتقدير.	٨٦	١٣	١
- التعامل مع الشكاوى التي ترفع للجنة المساواة في المعاملة.	٦٧	٣٠	٣
- الإتصال بالموظفين/ المنشورات.	٨٧	١١	١
- العلاقة بالمجتمع المحلي/ برامج المشاركة.	٤١	٤٦	١٣
- نظم الاقتراحات.	٢٩	٤٣	٢٨
- مسح الانجاهات.	٧٣	٢٣	٤
- علاقات العمل/ النقابات.	٥٩	٣٧	٤
* سجلات الأفراد:			
- الاحتفاظ بسجلات للأفراد.	٨٦	١٤	-
- عمليات النقل، الترقية، والفصل من الخدمة.	٧٢	٢٧	١
- نظم معلومات الموارد البشرية.	٦٨	٢٩	٣
* برامج الأمن والسلامة المهنية:			
- إدارة تعويضات العمال.	٧٤	١٧	٩
- التدريب على معدات الأمان.	٣١	٤٢	٢٧
- فحص المعدات للتعرف على درجة الأمان.	٢٩	٤٠	٣١
- إختبار العقاقير والكحوليات.	٨٠	١٦	٥
- برنامج الصحة والسلامة.	٧٧	٧	٦
* التخطيط الاستراتيجي:			
- التنبؤ بالموارد البشرية/ التخطيط.	٦٣	٣٤	٣
- التطوير التنظيمي.	٣٧	٥٦	٧
- الإندماجات والإستحواذات.	٤٢	٤٧	١١
- إدارة الموارد البشرية على النطاق الدولي.	٥٩	٣٣	٩

يتضح من الجدول السابق ان إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة ما هي إلا جهد مشترك يتطلب التعاون والتنسيق بين المديرين التنفيذيين والمديرين الاستشاريين. حيث نجد أن معظم الأنشطة مثل: إجراء المقابلات، التدريب الإشرافي، وتقييم الأداء يتم ممارستها من جانب كل من المديرين التنفيذيين والاستشاريين في إدارة الموارد البشرية.

والنقطة الأساسية التي نود التركيز عليها هنا هي أن إدارة الموارد البشرية هي جزء متكامل من وظيفة كل مدير داخل المنظمة سواء كان في المستوى الاشرافي الأول أوفى مستوى الإدارة الوسطى أو حتى في الإدارة العليا فالجميع ملتزم بتحقيق أفضل النتائج من خلال جهود الآخرين وهم قوة العمل.

ثانياً: عناصر البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية:

The Changing Environment of Human Resource Management

إن معظم التغيرات التي تحدث في عالم اليوم لاتأتي من فراغ، فمثلاً نجد أن الفنانون و الشعراء تأتي أعمالهم استجابة للفترات التي يعيشونها، وتنشأ الحروب في العادة بسبب وجود بعض الضغوط السياسية والاقتصادية، ومن ثم فإن الشركات تغير من هياكلها استجابة منها لحاجة ورغبات عملائها أينما كانوا.

وبناء على ذلك فإنه لكي نفهم الدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في الوقت الحالي، فإنه من المهم فهم الكيفية التي تتغير بها الشركات والأسباب الكامنة وراء ذلك. فالمنظمات حالياً تخضع للعديد من الضغوط التي تفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة، فعلى سبيل المثال نجد أن الجامعات تبذل قصارى جهدها لكي تزيد من إنتاجية الكليات التابعة لها. ولعل العولمة والتطورات الفنية والميل إلى التخفيف من القواعد والإجراءات تمثل ثلاث اتجاهات تكمن وراء حدوث هذه الضغوط التنافسية. هذا بالإضافة إلى اتجاهات أخرى مثل التغيرات في تركيبة القوى العاملة، وهو ما سوف نركز عليه خلال الصفحات القليلة القادمة.

(١) العولمة Globalization

والتي تشير إلى إتجاه الشركات نحو توسيع إنتاجها أو مبيعاتها في الأسواق الخارجية الجديدة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن القيمة الكلية للصادرات والواردات قد تزايدت من ٩٠٧بليون دولار عام ١٩٩١ إلى ١,٤٠ تريليون دولار عام ١٩٩٦. هذا ولقد تم أيضاً عولمة الإنتاج حيث نجد أنه بإمكان المنتجين الذهاب بتسهيلات الإنتاج إلى حيث توجد التسهيلات والمزايا، فاليوم نجد أن شركة Toyota Camry تنتج منتجها في ولاية Georgetown بنسبة تصل إلى ٨٠٪ من الأجزاء المنتجة بالولايات المتحدة.

هذا ولقد زادت العولمة من حدة المنافسة الدولية. فبعد أن كانت الشركات تواجه منافسة من الشركات المحلية فقط، أصبحت الآن تواجه منافسة من الشركات الأجنبية. وبناء على ذلك فإن بعض الشركات مثل شركة Ford وشركة G M أصبحت لها أسهم متداولة بالأسواق العالمية وكذلك البنوك مثل البنك الألماني Deutch Bank وبنك ديملر Daimler اللذان أصبح لهما وجود بالولايات المتحدة.

وهكذا نجد أن العولمة تعني أن الكثير من الشركات الأمريكية تحول عملياتها للخارج، ليس بهدف البحث عن فرص عمالة رخيصة ولكن رغبة في توافر سريع لجانب العرض من العمالة المؤهلة على مستوى العالم وهو ما أكدته مجلة Fortune. ولذلك أصبح ضمن خطة الشركات الدولية حالياً إقامة خطوط إنتاج جديدة بالخارج بغرض تصريف إنتاجها بالأسواق الواعدة الجديدة وفي نفس الوقت الاستفادة من توافر المهارات والخبرات الفنية بالدولة التي أنشأت بها خطوط الإنتاج الجديدة. وهو ما فعلته شركة Swiss Swedish Builder والتي أصبح لديها ٢٥,٠٠٠ موظفاً جديداً بالدول الشيوعية السابقة. وهكذا فعلت شركة Levi Straus حيث أغلقت معظم مصانعها في الولايات المتحدة في عام ١٩٩٩ وحولت معظم إنتاجها إلى دول ما وراء البحار. ومن ثم فإنه لزيادة إنتاجية قوة العمل الدولية فإن الأمر يستلزم صياغة مجموعة من سياسات المكافآت. وبالتالي فإن إدارة العولمة وأثارها التنافسية سوف يظل يمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية خلال السنوات القليلة القادمة.

(٢) التطورات الفنية Technological Advances

تسببت التطورات الفنية والتكنولوجية المتلاحقة في زيادة درجة المنافسة التي تواجه المنظمات، فعلى سبيل المثال تبيع شركة Inter- Design of Ohio الساعات المصنوعة من البلاستيك وجواذب الثلاجات وصابون الغسيل وغيرها من المنتجات المماثلة. ويروى رئيس الشركة مراحل التطور التي مرت بها وأثر تكنولوجيا المعلومات على أسلوب العلم بها، حيث يقول أننا في السبعينيات كنا نذهب إلى مكتب البريد لنتلقى الأوامر وفي أوائل الثمانينيات أصبح عددنا بالشركة ٨٠٠ فرد وفي عام ١٩٩١ أدخلنا تكنولوجيا جديدة تضمن التبادل الالكتروني للمعلومات، والآن فإن أكثر من نصف الأوامر والطلبات يتم تنفيذها من خلال الحاسب الآلي والذي اختفت في ظله الأخطاء في أوامر الشحن.

فالتكنولوجيا تغير أيضاً من طبيعة العمل، فمثلاً سهلت التقنية العالية في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية من قيام الفرد بتنفيذ العمل أينما كان. هذا ولقد توسع استخدام الحاسب الآلي في التصنيع والتصميم من خلال أنظمة CAD/ CAM. وكل هذه التطورات الفنية ساهمت في خلق وظائف يستلزم القيام بها أفراد ذوي مهارات عالية، بالتالي فإنه من المتوقع أن تختفي العديد من وظائف ذوي الياقات الزرقاء Blue Collar Jobs.



وبناء عليه فإنه لكي نحافظ على مستوى المنافسة فمن الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنها من وظائف، بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز ليس هذا فحسب ولكن الأمر يتطلب أيضاً وضع سياسات جديدة للإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء. وكل ما سبق لايمكن أن يتم بدون معاونة إدارة الموارد البشرية.

(٣) التخفيف من القواعد والقوانين Deregulation

حتى تصبح المنظمة الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة في ظل عدم وجود سياسات حمائية حكومية، فإنه لابد وأن تبذل قصارى جهدها لتستطيع المنافسة على المستويين المحلي والعالمي. فنجد أن الولايات المتحدة وغيرها من الدول الصناعية مثل انجلترا وفرنسا واليابان قد قللت من حمايتها



لبعض الصناعات سواء من حيث الأسعار أو التعريفة الجمركية. وبناء عليه فتحت الأسواق أمام جميع المنظمات لتتنافس.

ونتيجة لذلك كان إلغاء الإحتكار المطلق لشركة AT&T في مجال الإتصالات حيث دخلت شركات أخرى في هذا المجال، ونفس الشئ حدث مع شركة Kiwi Air وشركة Morris Air لتتنافس وجهاً لوجه مع شركات عملاقة مثل شركة Delta وشركة American.

هذا ولقد ترتب على التخفيف من القواعد والقوانين ظهور منافسة جديدة وهي المنافسة السعرية، حيث انخفضت الأسعار بشكل كبير للمئات من شركات الطيران وأسعار المكالمات التليفونية لمستوى يقل عما كانت عليه منذ عشر سنوات مضت، الأمر الذي يتطلب من تلك الشركات أن تقلل من مستوى التكاليف في نفس الوقت.

اتجاهات جديدة في طبيعة العمل Trends in The Nature of Work

لقد ساهمت كل من العولمة وتخفيف القواعد والقوانين وكذا التطورات الفنية في تغيير طبيعة الوظائف والعمل، ويرجع ذلك لسبب رئيسي وهو التحول الملحوظ من الوظائف الإنتاجية إلى الوظائف الخدمية في دول شمال أمريكا وغرب أوروبا. فاليوم هناك ما يزيد عن ثلثي العمال بالولايات المتحدة يعملون في قطاع الخدمات الإنتاجية وخدمات الشحن والتسليم، الأمر الذي ترتب عليه انخفاض حجم العمالة في القطاع الصناعي بما يزيد عن ١٢٪ منذ الثمانينات، وفي نفس الوقت اضيفت وظائف جديدة في الاقتصاد الأمريكي خلال حقبة التسعينيات، وهذه الوظائف في معظمها تتسم بالعمل لبعض الوقت Part Time أو إفتراضية Virtual بقطاع صناعة الخدمات مثل الأغذية السريعة، تجارة التجزئة، الاستشارات، التعليم، والقانون. وكل هذه الوظائف تتطلب نوعية جديدة من العاملين ذوي دراية ومعرفة عالية. وفي نفس الوقت الحاجة إلى أساليب جديدة في إدارة الموارد البشرية تركز على الاهتمام بعنصر رأس المال البشري.

هذا ويشير رأس المال البشري Human Capital إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوافرة لدى العاملين بشركة ما. وتزايد الإهتمام برأس المال البشري بسبب تزايد أعداد الوظائف في قطاع الخدمات، حيث تتطلب تلك النوعية من الوظائف من شاغلها ان يكون مدرباً وعلى علم ودراية أكبر من تلك التي تتطلبها الوظائف في القطاع الصناعي.

والتحدي الرئيسي الذي يواجه المديرين في ادارتهم لقوة العمل في الوقت الحالي- والذي يتسم بالاستخدام المكثف لأدوات تكنولوجيا المعلومات والتحول من الوظائف بالقطاع الصناعي إلى العمل بقطاع الخدمات- هو أنه يصعب التعامل معهم بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً مع أسلافهم، حيث يقول أحد الخبراء "أن هناك تحول سريع في التوظيف، حيث تم التحول من العمالة اليدوية إلى الوظائف المكتبية ثم إلى موظفي المعرفة الذين يقاومون الأوامر والنظم الرقابية المتبعة والمأخوذة من النظم العسكرية منذ مائة عام مضت".

ولذلك فإنه يصعب توجيه الأوامر والتعليمات لهذه النوعية من العمالة- عمال المعرفة- ومن ثم فهناك حاجة إلى تطبيق نظم جديدة في إدارة الموارد البشرية يمكن الاعتماد عليها في إختيار وتدريب وتحفيز هذه النوعية من العمالة بما يضمن للمنظمة ولاءهم واستقرارهم في العمل. وبالرغم من ذلك فإن تنفيذ هذه النظم لن يكون بالأمر اليسير، حيث أن احساس الفرد بعدم الأمان وقضاء فترة أقل بالوظيفة يقلل من درجة التزامه وولائه للمنظمة.

(٥) التباين في تركيبة هيكل القوة العاملة Workforce Diversity

يعد التباين في تركيبة هيكل العمالة أحد الاتجاهات الأخرى في مجال العمل؛ فقوة العمل أصبحت في معظمها أكثر تنوعاً فهناك موظفين من الرجال والسيدات والأقليات وكبار السن. هذا ويعرف التباين في قوة العمل على أنه:

"أية صفة قد يستخدمها الفرد ليميز نفسه عن الأخرين". وهذه الصفات قد تكون: العرق أو الجنس أو السن أو القيم أو العادات والتقاليد والأعراف الثقافية.

وخير مثال على ذلك أن نسبة النساء والتي كانت تمثل ٤٢,١٪ من قوة العمل بقطاع الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية خلال عام ١٩٧٩، زادت إلى ٤٦٪ عام ١٩٩٤ ويتوقع لها أن تصل إلى ٤٧,٨٪ بحلول عام ٢٠٠٥. هذا بالإضافة إلى أن حوالي ثلثي الأمهات المطلقات أو الأرامل أو اللائي لم يتزوجن ممثلات ضمن القوة العاملة وأن منهم ٤٥٪ يعولن أطفال أعمارهم أقل من ثلاث سنوات.

وهذا يتطلب من قسم الموارد البشرية بالتعاون مع المنظمة- توفير سبل الراحة والرعاية لهؤلاء الموظفين من خلال تقديم بعض الانشطة مثل: رعاية الطفل، والأجازات وتنمية المهارات اذا لزم الأمر ذلك.

هذا وتشهد التغيرات في الأعراق تقدماً ملحوظاً، حيث أنه ما بين عام ١٩٩٢، ٢٠٠٥ سوف تزاد نسبة العمالة الأسيوية بالولايات المتحدة الأمريكية إلى نحو ١٨٪ من قوة العمل والأسبان حوالي ١١٪ بحلول عام ٢٠٠٥ بعد أن كانت ٨٪ عام ١٩٩٢. بالإضافة إلى ان هناك زيادة ملحوظة في متوسط عمر القوة العاملة فبعد أن كان حوالي ٣٤,٧ سنة في عام ١٩٧٩ ارتفع إلى ٣٧,٨ سنة في عام ١٩٩٥ ويتوقع له أن يصل ٤٠,٥ سنة بحلول عام ٢٠٠٥.

وبناء عليه، فإن التباين المتزايد في تركيبة هيكل العمالة سوف يفرض المزيد من التحديات عند إدارة الموارد البشرية، حيث سيطالب الموظفون برعاية صحية متميزة والمساهمة في المعاشات والحصول على العديد من المزايا والخدمات. هذا بالإضافة إلى أن تزايد أعداد السيدات بقوة العمل سوف يدفع المنظمة إلى توفير رعاية جيدة للأطفال وتقديم تسهيلات في سبل النقل والسفر وجدولة العمل.

ولذلك فإن تحقيق الانسجام بين أفراد قوة العمل انما يمثل تحدياً أخر لإدارة الموارد البشرية، حيث يرى أحد الخبراء أن هناك حقيقتان أساسيتان هما:

الأولى: ان المؤسسات تدعي أنها تسعى نحو تنظيم التباين في قوة العمل.

والثانية: ان نظم الموارد البشرية التقليدية لن تسمح بالتنوع والتباين في قوة العمل.

ولذلك فإن الأمر يتطلب تطوير نظم وسياسات الموارد البشرية بما يتفق وطبيعة التباين في قوة العمل، لأنه من الصعب تحقيق التماثل في قوة العمل في الوقت الحالي.

(٦) **الاتجاهات القانونية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:**

Legal Trends Affecting Human Resource Management

تعتبر القوانين أحد الاتجاهات الأخرى التي تؤثر في شكل وتركيبة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال نجد أن هناك العديد من القوانين التي تصدر بهدف تقييد حرية المديرين في بعض التصرفات مثل: قوانين المساواة في المعاملة بين العاملين والتي تحد من التمييز في المعاملة بينهم على أساس الجنس أو العرق أو السن أو اللون أو العقيدة.

أما القوانين المتعلقة بالأمن والسلامة المهنية والرعاية الصحية والعلاقات النقابية فتعد من بين القيود القانونية الأخرى التي يجب أن يتعامل معها المديرون بمساعدة إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: الموارد البشرية بين اليوم وغدا (مستقبل الموارد البشرية) Tomorrow's HR Today

ونتناول في تلك النقطة النواحي التالية:

(١) الممارسات الإدارية الجديدة: New Management practices

لقد ترتب على الاتجاهات السابقة ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة وهو ما يوضحه الشكل (١-٣) فالمنظمات اليوم يجب أن تتعامل مع هذه الاتجاهات الثورية Revolutionary Trends والتي تشمل: التغير التكنولوجي السريع، المنافسة العالمية، تخفيف القواعد والقوانين، التغيرات الديموجرافية وأخيراً الاتجاه نحو مجتمع الخدمات وعصر المعلومات. هذا ولقد زادت هذه الاتجاهات من حدة المنافسة في جميع الصناعات، نظراً لأنها تدفع المنظمات نحو التوافق مع التغيير غير المتوقع في تصميم المنتجات وكذا التغير التكنولوجي.



ولذلك فإن الشركات التي تعمل في ظل هذا المناخ اما أن تصبح أعلى قدرة على المنافسة والأداء وإما أن تموت.

ونظراً لأن معظم المنظمات لاترضى بديلاً عن أن تكون قادرة على المنافسة، فإن هذا دفع العديد منها نحو تغيير الأساس التنظيمي التي بنيت عليه وكذا تغيير الأسلوب الاداري المتبع. فمثلاً نجد أن التنظيم الهرمي لم يعد ملائماً في الوقت الحالي، ولذلك فإن هناك زيادة في الاعتماد على التنظيم الشبكي.

وهنا يؤكد رئيس شركة جنرال اليكتريك على أنه يجب ألا توجد حدود فاصلة بين الأقسام وأن تكون هناك مرونة في الاتصالات بينها.

شكل (١-٣)

التغيرات الأساسية التي تواجه المديرين.



هذا ويرى الخبراء أن منظمات اليوم لابد وأن تضع العميل ضمن أولوياتها الأولى، ولايتأتى ذلك إلا من خلال توجيه كل جهودها نحو تلبية حاجاته ورغباته، ولذلك يجب إعداد وتدريب العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الجمهور بما يضمن تقديم خدمة متميزة لهم.

لقد أصبحت المنظمات المفرطحة Flatter Organizations هي النمط التنظيمي السائدة في الوقت الحالي، فبدلاً من أن تكون عدد المستويات التنظيمية من سبعة إلى عشرة مستويات أصبحت الآن تتراوح مابين ثلاث أو أربع مستويات فقط.

كما أن العمل أصبح ينظم على أساس فرق العمل والعمليات Teams and processes أكثر منه على أساس الوظائف التخصصية، ولذلك لم يعد للموظف دور واحد لايتغير بل أصبح له دور في فريق عمل متعدد الوظائف Multi Function Team.

إن أسس القوة قد تغيرت ففي المنظمات الجديدة لم يعد المركز والوظيفة والسلطة أدوات كافية يمكن أن يعتمد عليها المديرين في انجاز مهام وظائفهم، لأن النجاح أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على البحث عن مصادر جديدة لأفكار جيدة بهدف تحقيق أفضل النتائج من خلال التعاون مع الأخرين في تنفيذ هذه الأفكار.

هذا ولابد أن يسعى المديرون إلى تنمية ودعم درجات الالتزام بين العاملين، حيث أن بناء منظمة أفضل واكثر قدرة على المنافسة إنما يعني تنمية ولاء العاملين تجاه المنظمة بدرجة أفضل مما كانت عليه من قبل.

Sem(3)
(54)

(٢) الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية: الأفراد والأداء:

The Changing Role of Human Resource Management : People and Performance

مما لاشك فيه ان دور إدارة الموارد البشرية قد تغير أيضاً، كي تتمكن المنظمات من التوافق مع هذه التغيرات الهيكلية والثقافية. لقد مرت الموارد البشرية بالعديد من التغيرات في حقيقة الأمر، ففي أوائل القرن التاسع عشر تولى الأفراد المسئولين عن شئون العاملين مهام الاختيار والتعيين والفصل من المشرفين، وانشئ قسم للأجور والمرتبات ووضعت خطة للمزايا والخدمات، وتم تصميم الوظيفة بالشكل الذي مكّن من اتباع القواعد والاجراءات.

هذا وقد بدأ استخدام التكنولوجيا في القيام بأنشطة الاختيار والتعيين وبذلك لعب قسم الأفراد دوراً هاماً في عمليات اختيار وتدريب وترقية العاملين.

ومع بداية الثلاثينات صدر قانون النقابات في عام ١٩٣٠ والتي تشكل المرحلة الثانية من مراحل تطور إدارة الأفراد، وبدأ التركيز فى هذه المرحلة على ضرورة توطيد علاقة الشركة بالنقابات والاتحادات العمالية.

أما المرحلة الثالثة فبدأت بصدور قانون التميز في المعاملة خلال الستينات والسبعينات من القرن العشرين، وذلك حتى لاتتعرض الشركات لعقوبات كبيرة بسبب التميز بين العاملين، لذا كانت هناك حاجة لممارسة العديد من الممارسات الادارية الفعالة وفي هذه المرحلة استمر العاملون في اكتساب المزيد من الخبرة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتدريب.

واليوم، يتسابق الأفراد خلال المرحلة الرابعة بعد أن تحول دورهم من مجرد دور حمائي إلى القيام بدور الشريك الاستراتيجي Strategic partner ووكلاء للتغيير Change agent ، ويرجع الاهتمام بالموارد البشرية في عالم الأعمال اليوم إلى أن المنظمات ذات مستويات الأداء المرتفع ما هي إلا منظمات يتواجد لديها قوة عمل ملتزمة ومدربة تدريباً عالياً، وهذا هو مفتاح المنافسة لأي منظمة.

والواقع يؤكد ذلك، حيث يذكر جاك والش مدير شركة جنرال موتورز أنه ساهم في زيادة القيمة السوقية لشركته من ٦٠ بليون دولار عام ١٩٩١ إلى ما يزيد عن ٣٠٠ بليون دولار ويرى أن هذه الانجازات الضخمة يرجع الفضل فيها إلى الأفراد العاملين معه.

هذا وقد أجرى استقصاء لعدد ٣٧٧ مدير تنفيذي يعملون لدى اكبر ٢٠٠٠ شركة عالمية والذي أجراه Price Water House ، وتبين من نتائجه ان التركيز على الموظفين ليس بالأمر الغريب بحيث اتضح ان حوالي نصف العينة ذكروا أنهم قضوا معظم وقتهم في تنمية وتهذيب سلوك العاملين بدرجة تزيد عن مراقبتهم للمعلومات المالية بالشركة وهوما يوضحه الشكل (١-٤).

الشكل (١-٤)

درجات اهتمام المديرين التنفيذيين بالعاملين

نواحي الاهتمام	جميع المديرين (كل العينة)	الولايات المتحدة وكندا	أوروبا وآسيا
	٪	٪	٪
صياغة الرؤية والاستراتيجية	٦٦	٦٧	٦٥
استكشاف M & As	٥١	٥١	٥١
تهذيب سلوك الأفراد وثقافة الشركة	٤٧	٤٨	٤٥
الرقابة على المعلومات المالية للشركة	٤٥	٤٧	٤٣

وفي دراسة أخرى تبين أن ٧٠٪ من الشركات ذات الأداء المالي فوق المتوسط تؤمن بأن تنمية الموظفين تعد عاملاً أساسياً في تحقيق نجاح الشركة، وأن برامج تدريب القيادات تساهم بشكل فعال في دعم القدرات التنافسية للشركات.

(٣) الموارد البشرية وولاء الموظف: HR and Employee Commitment

يمكن للموارد البشرية أن تؤثر على أداء الموظفين بطرق شتى، فعلى سبيل المثال ادركت شركة تويوتا أن ولاء الموظف والتزامه يعد أمراً ضرورياً عندما توجد العديد من الوظائف التي تمارس في ظل تكنولوجيا متقدمة وتعتمد بشكل اساسي على فرق العمل. هذا ويمكن تنمية ولاء الموظف من خلال فتح قنوات الاتصال في اتجاهين Tow- way Comminication وهو ما اتبعته كل من شركة تويوتا وشركة فيدرال اكسبريس.

(٤) الموارد البشرية ومستويات الأداء: HR and Performance

من الممكن أن تساهم الموارد البشرية في الارتقاء بمستويات أداء المنظمة بطريقة مختلفة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية توصل الباحثون إلى أن استخدام الإختبارات في تصفية المتقدمين بهدف اختيار أفضل المتقدمين لشغل وظيفة مبرمج كمبيوتر قد ساهم في توفير ملايين الدولارات كل عام. بالإضافة إلى ان قسم الموارد البشرية يلعب دوراً هاماً في تخطيط وتنفيذ عمليات التخفيض في الحجم Downsizing مثلما حدث في شركة IBM وشركة Citigroup عندما لعب القسم دوراً هاماً في الإحتفاظ بالروح المعنوية المرتفعة بين العاملين الباقين بالقسم. وفي شركات الأدوية يلعب قسم الموارد البشرية دوراً في تكيف العاملين مع ما قد يقع عليهم من ضغوط عند حدوث عمليات التنزيل من خلال معاونتهم في وضع أولويات للمهام التي يجب أدائها وتخفيض الضغوط الوظيفية Job stress.

(٥) الموارد البشرية بقطاع الخدمات HR and Service

يلعب سلوك الموظف دوراً مؤثراً على مستويات أداء المنظمات الخدمية مثل البنوك ومتاجر التجزئة، فلو فرضنا أن العميل قد واجه بائع ليس لديه الاستعداد لمناقشة مزايا وعيوب السلع معه فإن جهود الشركة سوف تضيع هباء. ومن هنا فإن المنظمات الخدمية نظراً لأنها تسعى إلى تقديم خدمة متميزة لعملائها فإنها تعتمد في ذلك بشكل كبير على العاملين بها.

وبناء عليه فإن القوى البشرية تلعب دوراً حيوياً في المنظمات الخدمية، حيث تشير احدى الدراسات الحديثة إلى أن تقديم برامج التأهيل والتطويع الاجتماعي للعاملين الجدد بالإضافة إلى امكانية تدرجهم خلال مسارهم الوظيفي تلعب دوراً مؤثراً في مستوى جودة الخدمة التي يقدمونها للعملاء.

(٦) الموارد البشرية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية HR and Responsiveness

حتى تستطيع المنظمات أن تكون الأفضل والأقدر على المنافسة، فإن الموارد البشرية يمكنها أن تجعلها اكثر استجابة للإبتكارات الفنية وتحركات المنافسين. فمثلاً لو تم إحداث تخفيض في حجم المنظمة Downsizing أو الاتجاه نحو التنظيمات المفرطحة أو زيادة درجة تمكين الموظفين Empowering أو التنظيم على أساس فرق العمل، كل ذلك يستلزم أن تهدف وظائف الموارد البشرية تيسير الاتصالات بما يخدم اتخاذ القرارات.

(٧) رؤية بحثية Research insight

ان القول بإمكانية تأثير ممارسات الموارد البشرية على تحسين الأداء هو قول ثبت بالدليل العملي أنه صحيح حيث تشير احدى الدراسات الحديثة التي أجريت على ١٠٥٠ بنك تم تجميع بيانات منها عن سبع ممارسات خاصة بالموارد البشرية تمثلت في: الفرص الوظيفية المتاحة داخلياً، التدريب، التقييم الموجه بالنتائج، المشاركة في الأرباح، الأمان الوظيفي، المشاركة، وتوصيف الوظائف. هذا وقد اعتمدت الدراسة على مقياسين ماليين هما: معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات في ممارسات الموارد البشرية عادة ما يكون مصحوباً بإختلافات اكبر- تعادل ٣٠٪ تقريباً- في الأداء المالي. هذا وقد وجد ان الممارسات الخاصة بـ: المشاركة في الأرباح، التقييم الموجه بالنتائج والأمان الوظيفي تؤثر على مستوى أداء جميع البنوك بعينة الدراسة.

ونستخلص مما سبق أن اختيار نظام الموارد البشرية من الممكن أن يكون له أثر اقتصادي على مستوى الأداء بالشركة. وتشير نتائج الدراسات ان اجراء تغييرات مناسبة في نظام الموارد البشرية من الممكن أن تؤثر على القيمة السوقية للشركة بما يتراوح بين ١٥٠٠٠-٤٥٠٠٠ دولار للموظف الواحد، وفي نفس الوقت قد يؤثر على احتمال بقاء المشروع الجديد بنسبة ٢٢٪ تقريباً

(٨) الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة: HR and Corporate Strategy

ان أهم تغير في دور إدارة الموارد البشرية حالياً هو انشغالها في صياغة وتنفيذ استراتيجية الشركة، ويقصد بالاستراتيجية: الخطة التي تتبعها الشركة بغرض الموازنة بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها داخلياً مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

لذا فقد يقرر رئيس الشركة ومعاونوه دخول أسواق جديدة أو إضافة خطوط انتاج جديدة أو وضع خطة تستهدف خفض التكلفة، كل ذلك سيترك أثاره على الموظفين- من خلال تعيين موظفين جدد أو فصل بعض الموجودين بالفعل- حتى يتم تنفيذ الخطة التي تم وضعها.

ولكن الوضع الأن قد تغير، حيث تعتمد استراتيجيات المنظمة بشكل كبير على تدعيم المركز التنافسي لها بالاضافة إلى وجود قوة عمل ملتزمة، ولاشك أن ذلك يضع الموارد البشرية في دور محوري الأمر الذي يستدعي ضرورة تضمين الموارد البشرية خلال المراحل المبكرة من إعداد الخطة الاستراتيجية للشركة.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية:
Strategic Planning and HR Management

وفي هذه النقطة نتناول الموضوعات التالية:

(١) طبيعة التخطيط الاستراتيجي: The Nature of Strategic Planning

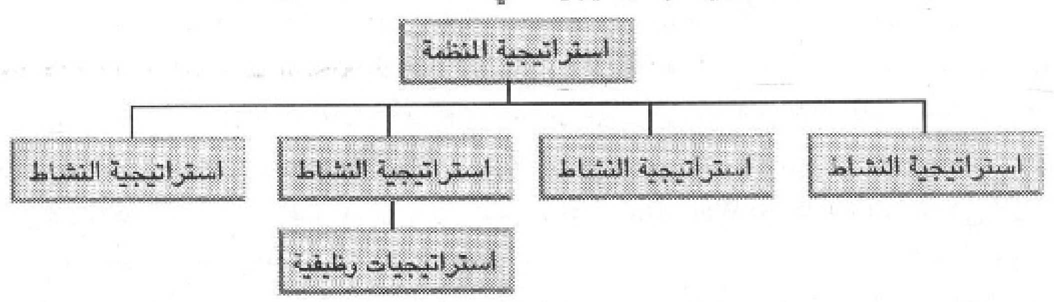
يعمل المديرون في ثلاث مستويات ادارية لصنع القرار الاستراتيجي، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل (١-٥)، حيث نجد أن العديد من الشركات مثل Time Warner تتألف من العديد من الأنشطة مثل الموسيقى والتصوير وشبكات الأعمال، لذا فإنها بحاجة إلى وضع استراتيجية على مستوى الشركة بحيث تحدد المحفظة التي تضم مشروعاتها بشكل اجمالي وعلاقة كل مشروع بالأخر.

أما في المستوى التالي فإن كل نشاط من هذه الأنشطة- وليكن نشاط الموسيقى- توضع له استراتيجية تنافسية خاصة به يطلق عليها استراتيجية النشاط Business -Level Strategy ، وهذه الاستراتيجية التنافسية تحدد الكيفية التي يتم من خلالها دعم وتعزيز المركز التنافسي للنشاط على الأجل الطويل في السوق، فهي تحدد الكيفية التي تنافس بها Warner Music شركات أخرى مثل شركة Sony وشركة Wall- Mart.

وأخيراً فإن كل نشاط يتكون بدوره من مجموعة من الأقسام Departments مثل أقسام: المبيعات، الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية. هذا وتحدد الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies مجموعة التصرفات الأساسية التي يتألف منها كل قسم بما يحقق في النهاية الأهداف التنافسية للنشاط الذي ينتمي اليه.

شكل رقم (١-٥)

العلاقة بين الإستراتيجيات في منظمات متعددة الأنشطة



هذا وبالرغم من أن معظم المنظمات تتبع الثلاث مستويات من الإستراتيجيات كما هو موضح بالشكل (١-٥)، إلا أن مصطلح التخطيط الاستراتيجي عادة ما يتم اتخاذه على المستوى الأول وهو استراتيجية المنظمة. فالتخطيط الاستراتيجي يقصد به تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها الشركة مع الأخذ في الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجه الشركة وفي نفس الوقت مجموعة نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بها.

وتنحصر مهمة المدير عند وضع الخطة الاستراتيجية في البحث عن كيفية احداث التوازن بين المجموعتين من القوى- الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية- فعلى سبيل المثال قامت شركة IBM بشراء شركة Lotus للبرامج الجاهزة بهدف الاستحواذ التدريجي لبرامج شبكات الأعمال لشركة Lotus، ويرجع قرار الشراء هذا إلى زيادة انخفاض خبرة شركة IBM في مجال البرامج الجاهزة لشبكات الأعمال، وبالتالي قرر رئيس شركة IBM تنويع محفظة استثماراته بشرائه لشركة Lotus، وبتصرفه هذا وضع شركة IBM في مركز يسمح لها بالمنافسة مع النظم الأخرى التي تستخدم في ربط الشركات والأفراد ببعضهم البعض.

على أية حال فإن المستويات الثلاث لصنع القرار هي مستويات متداخلة ويوجد بينها وبين بعضها قدر من التعاون والانسجام. ففي مثالنا لشركة IBMواستحواذها على شركة Lotus، نجد أنه على المستوى الاستراتيجي للشركة تم أخذ هذا القرار محاولة لتدعيم الموقف التنافسي للشركة في مجال شبكات الأعمال . أما على مستوى النشاط Business- Level فقد تم الإعداد لكي تتنافس شبكات الأعمال الجديدة بالشركة مع غيرها من المنتجات المماثلة، أما على المستوى الوظيفي - Functional Level فقد قرر رئيس شركة IBM أن تبقى شركة Lotus مستقلة وتمارس نشاطها إلى أن يترك رئيسها منصبه وفي نفس الوقت تكون تبعيتها لشركة IBM.

من ناحية أخرى، فإن القرارات الاستراتيجية والقرارات التي تتخذ على مستوى الأنشطة هي التي تحدد ما يجب أن تكون عليه الاستراتيجية الوظيفية، فعلى سبيل المثال نجد أن دخول شركة IBM في مجال شبكات الأعمال انما له أبعاد استراتيجية انتاجية، حيث يتطلب توفير تسهيلات إنتاج الأجهزة والبرامج الجاهزة. وفي نفس الوقت فإن الجهود البيعية سوف تتركز حول زيادة المبيعات من الشبكات، كما أن وظيفة الموارد البشرية سوف تؤدي دورها في هذا الصدد من خلال تعيين أفراد جدد ومصممي برامج شبكات الأعمال بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة.

(٢) بناء الميزة التنافسية: Building Competitive Advantage

تسعى المنظمات جاهدة نحو دعم الميزة التنافسية لكل نشاط من الأنشطة التي تحتويها، ويقصد بالميزة التنافسية: "مجموعة العوامل التي تميز منتجات الشركة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية". وهناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية مثل:

أ- ريادة التكلفة Cost Leadership .. والتي يقصد بها أن تسعى الشركة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها هي أقل تكلفة بالسوق - وخير مثال على ذلك شركة Wal- Mart فقد كانت تكلفتها هي أقل تكلفة وذلك بفضل اتباعها لنظام البث من خلال الأقمار الصناعية، وفي نفس الوقت كانت تكلفة التخزين عند حدها الأدنى بسبب اختيارها لمواقع المخازن في أماكن خارج المدن رخيصة التكلفة، وبهذا فإنها تتمتع بميزة تنافسية مقارنة بغيرها.

ب- التميز Differentiation... وهو مثال آخر حول الميزة التنافسية، ففي استراتيجية التميز تسعى الشركة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تعمل بها من خلال التركيز على الأبعاد والتي يرغب العملاء في توافرها بالمنتجات.

فمثلاً نجد شركة مرسيدس بنز تركز في منتجاتها على الجودة والمصداقية. الجدير بالذكر ان مثل هذه الشركات قد ترفع أسعارها عن المنافسين- مثل شركة مرسيدس بنز- بسبب تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين.

(٣) الموارد البشرية كميزة تنافسية: Human Resource As A Competitive Advantage

قد تسعى بعض الشركات العالمية إلى رفع أجور قوة العمل بها اذا رأت أنها تتميز بالولاء والالتزام، وبما يمكنها من انتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل، مثال ذلك شركة تويوتا التي تحقق ميزة تنافسية في التكلفة لما تنتجه من سيارات وذلك بفضل وجود قوة عمل أكثر التزاماً واكبر قدرة على المنافسة.

(٤) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: Strategic Human Resource Management

لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية بإعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو علم جديد يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، والتي تعرف على أنها: "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الابداع والمرونة."

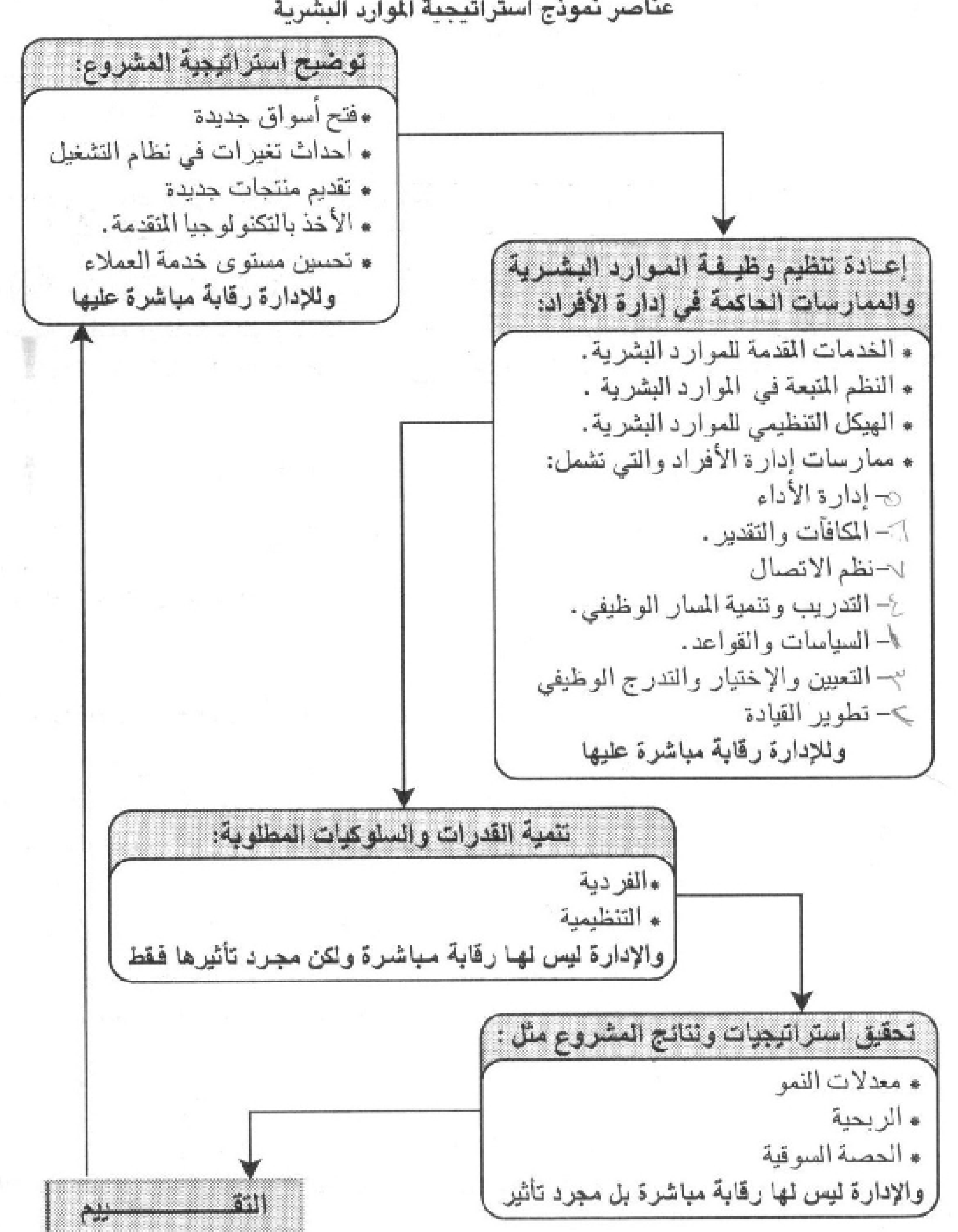
هذا ويعني بالموارد البشرية الاستراتيجية ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صناعة استراتيجيات المنظمة أو من خلال تنفيذ تلك الاستراتيجيات بممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتدريب وتعويض الموظفين.

ويشير مصطلح استراتيجيات الموارد البشرية HR Strategies إلى مجموعة محددة من أنشطة التصرف التي تتبعها المنظمة بغية تحقيق أهدافها :لذا فإنه من الأهداف الرئيسية لشركة Federal Express تحقيق مستويات متميزة من الخدمة لعملائها وفي نفس الوقت تحقيق أعلى ربحية من خلال الاعتماد على قوة عمل ملتزمة، ولذلك فإن استراتيجية الموارد البشرية بها تستهدف تنمية ودعم ولاء والتزام قوة العمل بها.

من ناحية أخرى فإن العناصر الأساسية المكونة لإستراتيجية الموارد البشرية بشركة Federal Express تنبع من الأهداف الأساسية لها وهو استخدام أساليب متعددة لدعم نظام الاتصال في اتجاهين ومنح العاملين رواتب تنافسية وضمان اكبر قدر ممكن من العدالة في المعاملة ومنح العاملين فرصة استغلال ما لديهم من قدرات وخطط ونتائج أعمال الشركة.

شكل (١-٦)

عناصر نموذج استراتيجية الموارد البشرية



ويتضح من الشكل (١-٦) ان كل من الإدارة العليا و الموارد البشرية يتعاونان من أجل صياغة استراتيجية عمل شاملة للشركة بهدف توفير اطار عمل لمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب.. الخ، وينجم عن هذا التعاون تنمية القدرات والسلوكيات الفردية والتنظيمية التي يمكن ان تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.

(٥) دور الموارد البشرية كشريك عمل استراتيجي: HR'S Role As Strategic partner

إن النظر إلي وظيفة الموارد البشرية على أساس أنها وظيفة استشارية قد ترك انطباعاً سيئاً عنها، فالبعض يرى أنها وظيفة تشغيلية وليست استراتيجية بالمرة، ولذلك فإنه وفقا لهذه الرؤية ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تتضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.



وهناك رؤية أخرى اكثر تعقيداً ربما أقل دقة- ترى أن وظيفة الموارد البشرية هي ضمان التوافق مع استراتيجية المنظمة، بحيث يتم تعديل أنشطة وممارسات الموارد البشرية - من اختيار وتعيين مكافآت وتقييم للأداء- بما يتفق واستراتجية الشركة ووضعها التنافسي. ووفقاً لهذه الرؤية تقوم الإدارة العليا بوضع استراتيجية الشركة- وليكن شراء شركة Lotus- ثم تطلب من قسم الموارد البشرية بوضع برنامج للموارد البشرية يضمن التنفيذ الفعال لتلك الاستراتيجية. ولذا فإن أحد الخبراء يؤكد في هذا الصدد على ضرورة أن تتوافق استراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

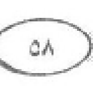


أما الرؤية الثالثة فترى أن إدارة الموارد البشرية تعد بمثابة شريك متساوي An Equal Partner يجب أخذه في الاعتبار عند إعداد الخطة الاستراتيجية ولذلك يجب ألا تنظر إليها على إعتبار أنه يجب أن تتوافق أنشطتها مع متطلبات استراتيجية المنظمة فحسب، ولكن يجب النظر إليها على إعتبارها شريك إستراتيجي في عمليات إعداد وتنفيذ مختلف الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المنظمة.

ولكن هل من الواقعي أن نعتبر مديرى الموارد البشرية بمثابة شركاء استراتيجيون في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية؟ تشير إحدى الدراسات التي أجريت في نيوزيلاند بأن الإجابة على هذا التساؤل تحتمل الإيجاب أو النفي، حيث أجريت الدراسة على عينة من مديري الإدارة العليا وتوصلت إلي أن هؤلاء المديرون كانوا أكثر إنشغالاً بعمليات التغيير الاستراتيجي وكذا استقطاب وتنمية الكفاءات الحاكمة أكثر من إنشغالهم بصياغة الخطط الاستراتيجية.

ومن ثم فإنه حتى في ظل هذه الدراسة اتضح ان هناك ميلاً نحو تركيز المديرين على المشروع ككل وعلى البيئة المحيطة به، ولذا فإن مديري الموارد البشرية- سواء التقليديين أم الحاليين- يبدو أن لهم تأثير استراتيجي كبير على تنفيذ خطط الشركة، ولذلك فإن هناك فرصة وضرورة في آن واحد لأن ينشغلوا أيضاً بصياغة الاستراتيجية.

(٦) دور الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية: HR's Role in Farmulating Strategy



يتطلب صياغة الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ضرورة تحديد وتحليل الموائمة بين نوعين من القوى وهما الفرص والتهديدات الخارجية من ناحية ونقاط القوة والضعف الداخلية من ناحية أخرى.

وهذا يعد أحد المجالات التي يمكن أن تلعب فيه الموارد البشرية الاستراتيجية دوراً ملموساً، فمثلاً يمكن ان تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً في مايطلق عليه المخططون الاستراتيجيون اسم: المسح البيئي Environmental Scanning والتي يمكن من خلاله تحديد وتحليل مختلف الفرص والتهديدات الخارجية ذات التأثير المحوري على نجاح المنظمة.

هذا ويمكن لإدارة الموارد البشرية أيضاً أن توفر الذكاء التنافسي Competitive Intelligence والذي قد يثبت جدواه عندما تقوم الشركة بصياغة خططها الاستراتيجية. حيث يتم تجميع البيانات التفصيلية بخصوص الحوافز الجديدة التي يستخدمها المنافسون من خلال استقصاء أراء الموظفين والتي يتضح من خلالها معلومات يمكن الاعتماد عليها في التعرف على شكاوى العملاء أو إصدار قوانين جديدة مثل قانون العمل أو التأمين الاجتماعي.

من ناحية أخرى يمكن أن تشارك أيضاً الموارد البشرية في عملية صياغة استراتيجية المنظمة من خلال توفير المعلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بالمنظمة، فمثلاً نجد أن قرار شراء شركة IBM لشركة Lotus جاء بعد إدراكها بأن مواردها البشرية المتاحة غير قادرة على أن تجعلها رائدة في مجال صناعة شبكات الأعمال، ومن هنا قامت بشراء الشركة بالكامل. وبنفس الطريقة وبعد مرور شهرين من قيام Wells Fargo بشراء بنك Crocker الوطني تم إجراء مسح شامل لعينة مكونة من ١٥٠٠ موظف ببنك Crocker بهدف إكتشاف أي تأثير لعملية الشراء على الروح المعنوية للعاملين.

الجدير بالذكر أن بعض المنظمات تصيغ استراتيجيتها بهدف الاستفادة من الميزة التنافسية المبنية على الموارد البشرية HR- Based Competitive Advantage، فمثلاً عندما قام John Deere بتحويل مصانع الشركة إلى الآلية الكاملة راعى في ذلك أن يتم تطوير القوى العاملة بالشكل الذي يجعل لديها الخبرة والدراية بالنظام الآلي الجديد، وهذا أدى بدوره أن قامت الشركة بفتح قسم جديد يقدم خدمات التكنولوجيا الجديدة للشركات الأخرى. وهناك مثال آخر في هذا المجال وهو ماقامت به شركة Arthur Anderson للاستشارات من تطوير قدرات ومهارات موظفيها في مجال تقديم الخدمات الاستشارية، الأمر الذي جعل الشركة تقدم خدمات أسرع وتتفق في نفس الوقت مع متطلبات العملاء.

(٧) دور الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية: HR's Role in Executing Strategy

يعتبر تنفيذ الإستراتيجية هو جوهر الدور الذي تلعبه استراتيجية الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال نجد أن إستراتيجية التنافس لدى شركة فيدرال اكسبريس تتمثل في تمييز منتجاتها عما يقدمه المنافسون وذلك من خلال خدمة متميزة للعملاء وضمان التسليم في المواعيد المقررة، ونظراً لأن التكنولوجيا المتاحة لدى الشركة تتشابه مع تلك المتاحة لدى المنافسين أمثال شركة DHL وشركة UPS فإن شركة Fedral Express تعتمد على القوى البشرية كميزة تنافسية تميزها عن تلك الشركات. ولاشك ان هذا يفرض ضغوط على عمليات الموارد البشرية بالشركة وعلى قدرتها على خلق قوة عمل أكثر إلتزاماً وموجهة على أساس العملاء في نفس الوقت.

من ناحية أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية تدعم تنفيذ الاستراتيجية بطريقة أو بأخرى، حيث تدخل الموارد البشرية ضمن تنفيذ معظم استراتيجيات تخفيض الحجم Downsizing وإعادة الهيكلة Restructuring من خلال تسكين الموظفين في الوظائف المناسبة ووضع خطط للأجور، وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية وإعادة تدريب الموظفين.

(٨) أعمال وممارسات الموارد البشرية: هل هناك طريقة مثلى لأدائها؟

HR Practices: Is There A"One Best Way"?

إن الفكرة التي ترى إمكانية قيام الموارد البشرية بمعاونة الإدارة العليا في تنفيذ استراتيجيتها تثير تساؤل هام وهو: هل هناك مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المثلى؟ والتي يمكن تطبيقها على نطاق واسع من الشركات والاستراتيجيات، أو أن لكل شركة ممارسات موارد بشرية خاصة بها؟

يعتبر هذا التساؤل مثار للجدل، إلا أنه لا توجد إجابة محددة عنه حتى الآن، ولكن من الممكن استنتاج بعض النتائج والتي منها:

أولاً: توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك مجموعة من مبادئ الموارد البشرية العامة أو الفلسفات والتي يمكن تطبيقها على جميع الشركات. وكما أشرنا من قبل في دراستنا لأحد البنوك نجد أن المشاركة في الأرباح وتقييم الأداء على اساس النتائج والأمان الوظيفي جميعها ترتبط بمقاييس الأداء التنظيمي على نطاق واسع في جميع الشركات.

ثانياً: أن جميع الشركات التي تسعى إلى تدويل نشاطها، يجب أن يقوم قسم الموارد البشرية بمايلي:

١- تنمية العلاقات غير الرسمية بين الموظفين بهدف تنمية الاتصالات على مستوى العالم.

٢- تنمية مهارات المديرين الدوليين من خلال تعيينهم في مناصب دولية.

٣- وجود قوة عمل لديها خبرة بالأعمال الدولية.

٤- ان يتوافر لديها شخص متخصص في الموارد البشرية الدولية تعتمد عليه عند دخول اسواق جديدة.

ثالثاً: انه ليس هناك طريقة مثلى يمكن الاعتماد عليها في إدارة الموارد البشرية اكثر من وضع نظام للموارد البشرية خاص بكل شركة بحيث يدعم العمليات التشغيلية والمبادرات الاستراتيجية بالشركة.

رابعاً: هناك بعض ممارسات الموارد البشرية التي تحظى بالقبول لدى العديد من الشركات على مستوى العالم. لذلك عليك ألا تطبق أحد الأنظمة لمجرد أنه حقق نجاحاً بشركات أخرى، لأن هذا قرار غير حكيم. فمثلاً نجد أن هناك جهود منتظمة تبذل بهدف دعم المستويات المهارية للموظفين وذلك بالشركات التي تسعى نحو المنافسة على اساس الجودة. وبنفس الطريقة نجد أن المعايير المستخدمة في تقييم معدلات أداء البنوك تعتمد على نوع البنك والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها هل هي: خفض التكلفة أم الارتقاء بمستوى الجودة أم الانتشار الجغرافي أم غير ذلك.

(٩) المستقبل الاستراتيجي لقسم الموارد البشرية :

The Strategic Future of The HR Department

بالرغم من أهمية الحاجة للموارد البشرية إلا أن مستقبل قسم الموارد البشرية في حد ذاته محل شك حيث أظهرت نتائج احدى الدراسات انخفاضاً نسبته ١٨٪ في نفقات الموارد البشرية لكل موظف، حيث إنخفض من ١,٤١٨ دولاراً في عام ١٩٨٠ إلى ١,١٥٣ دولار في عام ١٩٩٥ . كما أن متوسط نسبة العاملين بقسم الموارد البشرية لكل ١٠٠ موظف قد زادت بشكل طفيف ما بين عامي ١٩٩٦، ١٩٩٧ وأنها في طريقها للتوسع والزيادة.

إلا ان احدى الدراسات الأخرى ترى أن الموارد البشرية سوف يواجه بضغوط التخفيض واعادة الهيكلة مرة أخرى، وذلك بسبب اتجاه الإدارة العليا نحو الاعتماد على التعاقد من الباطن على العاملين.

وعلى النطاق التطبيقي نجد أن شركة Sears تواجه بتصغير قسم الموارد البشرية بها بسبب اتجاهها نحو عمليات إعادة الهندسة واعادة التنظيم والتخفيض، ولذلك انخفض عدد العمال بالقسم من ٧٠٠ موظف إلى ٢٠٠ موظف فقط.

ولكن ما الذي يجب أن تفعله أقسام الموارد البشرية لتحمي نفسها من خطر التعاقد مع الغير Outsourcing؟ يرى أحد الخبراء أن قسم الموارد البشرية بحاجة إلى التركيز بشكل اكبر على الأنشطة التي تضيف قيمة واضحة للمنظمة مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة التغيير، مراحل الثقافة التنظيمية، وتنمية رأس المال البشري.

هذا ويقول خبير آخر في الموارد البشرية بجامعة متشجان ان الموارد البشرية يمكن أن تساهم في تحقيق التميز التنظيمي من خلال أربعة وسائل أساسية تتمثل في:

الأولى: تدعيم دورها كشريك استراتيجي، فمثلاً لو أن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب هيكل تنظيمي مبني على اساس فرق العمل فأنه على قسم الموارد البشرية دراسة المداخل التنظيمية المختلفة بهدف خلق هذا الهيكل وتقديمه بحيث ينال تأييد واهتمام الإدارة العليا.

الثانية: يجب أن تصبح الموارد البشرية ذات خبرة عالية في طرق تنظيم العمل وتنفيذه بالشكل الذي يضمن تخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

الثالثة: يعتبر السلوك الوظيفي بمثابة المفتاح الأساسي للحصول على الميزة التنافسية، وهنا يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور البطل أمام الموظفين، تهتم بهمومهم وتنقل مطالبهم إلى الإدارة العليا، بما يسمح بزيادة درجة ولائهم ومن ثم قدرتهم على تحقيق الأهداف الموضوعة.

الرابعة: يجب أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من قدرة المنظمة على إحداث التغيير، وذلك من خلال التأكد من أن رؤية الشركة قد تم تحويلها إلى مجموعة من السلوكيات والتصرفات المرغوبة.

ونوجز القول بأن وجود اتجاهات عالمية مثل: العولمة وتخفيف القواعد والقوانين، والتقدم التقني جميعها يخلق الحاجة إلى مؤسسات أفضل وأسرع وأقدر على المنافسة، وغالباً ما يكون سلوك الموظفين هو المدخل الملائم لتحقيق ميزة تنافسية.

خطة الكتاب The Plan of This Book

يدور هذا الكتاب حول دراسة موضوعين أساسيين هما:

الأول: أن مسئولية إدارة الموارد البشرية هي مسئولية كل مدير بالمنظمة وليست مسئولية قسم الموارد البشرية فحسب. ومن خلال دراستنا لهذا الكتاب سوف نتعرف على الأدوات العملية التي يحتاج إليها المدير لممارسة واجباته اليومية.

الثاني: أن الحاجة لبناء منظمة أقدر على المنافسة من خلال قوة عمل اكثر ولاءً والتزاماً، إنما يتطلب ضرورة أن تكون برامج الموارد البشرية قادرة على جعل المنظمة هي الأسرع والأفضل والأقدر على المنافسة، وسوف نتعرض للعديد من الأمثلة العملية في هذا الصدد من خلال دراستنا لموضوعات الكتاب.

هذا وفيما يلي موجز بأهم محتويات الكتاب:

الفصل الثاني: التشريعات القانونية وتكافؤ الفرص: Equal Opportunity and the Law

نتناول في هذا الفصل أهم القوانين التي صدرت بهدف إتاحة فرص وظيفية متساوية أمام جميع الموظفين بغض النظر عن الديانة أو اللون أو العرق أو الجنسية أو الجنس .. الخ، بالإضافة إلى التعرف على تأثير هذه القوانين على مختلف أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية مثل:

مقابلات التوظف، إختيار وتعيين الموظفين، وتقييم الأداء.

الجزء الثاني: الاستقطاب والتسكين Recruitment and Placement

ويتكون هذا الباب من الفصول التالية:

الفصل الثالث: تحليل الوظائف Job Analysis

ويتناول كيفية القيام بتحليل الوظائف، كيفية تحديد متطلبات كل وظيفة من الموارد البشرية، وما هي واجباتها ومسئولياتها.



الفصل الرابع: تخطيط القوى العاملة والاستقطاب Personnel planning and Recruiting

ويتناول النوعيات المختلفة من الأفراد والواجب تعيينها، بالإضافة إلى كيفية استقطاب الكفاءات المختلفة للعمل بالمنظمة.

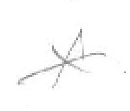


الفصل الخامس: إختبارات التوظيف والإختيار Employee Testing and Selection

ويتناول هذا الفصل الأنواع المختلفة من اختبارات التوظيف التي يمكن ان يعتمد عليها القائم بالإختيار لضمان تعيين الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.

الفصل السادس: مقابلات التوظيف: Interviewing Job Candidates

ويتناول كيفية عقد مقابلات التوظيف مع المرشحين لشغل الوظيفة، بهدف التأكد من أنه يتم إختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة.



الجزء الثالث: التدريب والتنمية Training and Development

ويضم هذا الباب الفصول التالية:

الفصل السابع: التدريب والتنمية Training and Development

ويتناول البرامج التدريبية التي يجب عقدها لتزويد الموظفين بالمعارف والمهارات المطلوبة لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أهم الأساليب والمفاهيم التي يمكن أن تساهم في تنمية قدرات الموظفين والمديرين والمنظمات بصفة عامة.

الفصل الثامن: إدارة التجديد التنظيمي Managing Organizational Renewal

ويتناول أهم الأساليب مثل: برامج تحسين الجودة وتشكيل فرق العمل والتي تقدمها الشركات بغرض معاونة المديرين في إدارة الجودة والإنتاجية.

الفصل التاسع: تقييم الأداء Appraising Performance

ويتناول أهم الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين.

الفصل العاشر: إدارة المسار الوظيفي والعدالة في المعاملة Managing Careers and Fair Treatment

ويتناول تخطيط المسار الوظيفي والترقيات من داخل المنظمة، والتي تضمن استغلال طاقات وقدرات الأفراد، وفي نفس الوقت تراعي العدالة في اجرائها.

الجزء الرابع: التعويضـــات Compensation

ويضم الفصول التالية:

الفصل الحادي عشر : تصميم خطط الأجور Establishing Pay Plans

ويتناول الكيفية التي يتم من خلالها صياغة خطط عادلة للأجور تستخدم كأساس لتعويض الموظفين عن مجهودهم.

الفصل الثاني عشر: العلاوات والحوافز Pay-Far-Performance and Financial Incentives

ويتناول أهم الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تحفيز العاملين بهدف حثهم على رفع مستويات أدائهم.

الفصل الثالث عشر: المزايا والخدمات Benefits and Services

ويتناول أهم المزايا التي تقدمها المنظمات للعاملين بها، على اعتبار أن قوة العمل تعد بمثابة استثمار طويل الأجل. كما يتناول أهم الطرق التي تقدمها المنظمات بغرض زيادة رخاء العاملين بها مثل: المشاركة في الأرباح، المعاشات، والرعاية الصحية.

الجزء الخامس: أمن وسلامة الموظفين Employee Security and Safety

ويتناول الفصول التالية:

الفصل الرابع عشر: علاقات العمل وعقد المفاوضات Labor Relations and Collective Bargaining

ويتناول المفاهيم والطرق المتبعة بخصوص العلاقات بين النقابات والإدارة والتي تشمل: تنظيم حملات نقابية، التفاوض والموافقة على المعاهدات التي تبرم بين الإدارة والنقابات العمالية.

الفصل الخامس عشر: أمن وسلامة الموظفين Employee Safety and Health

ويتناول الأسباب الكامنة وراء حدوث الحوادث واصابات العمل، والطريقة التي يمكن من خلالها جعل بيئة العمل بيئة آمنة، بالإضافة إلى أهم التشريعات المتعلقة بمسئولية المنظمة تجاه أمن وسلامة العاملين.

الجزء السادس : إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي International HRM

ويتناول الفصل التالي:

الفصل السادس عشر: إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي

Managing Human Resources in an International Arena

ويتناول هذا الفصل الأهمية المتزايدة للمشروعات الدولية، ودور الموارد البشرية في إدارة العنصر البشري في العمليات التي تقوم بها الشركات متعددة الجنسيات.

الخلاصة Summary

١- تتمثل المهام الاساسية التي يؤديها جميع المديرين في: التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية الكفايات والقيادات والرقابة، وهذه الوظائف تمثل عناصر العملية الادارية.

٢- تتمثل الوظيفة الاساسية التي يركز عليها هذا الكتاب في إدارة الموارد البشرية والتي تشتمل على مجموعة من الأنشطة مثل: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، المكافآت، وتقييم الأداء.

٣- تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً اساسياً من مسئوليات كل مدير، وهذه المسئوليات تتضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ثم توجيهه وتدريبه ومكافأته بما يحفزه على تحسين مستوى أدائه.

٤- يمارس مدير الموارد البشرية ومن معه بالقسم ثلاث وظائف أساسية، **الأولى**: ممارسة سلطته التنفيذية على العاملين معه بالقسم وفي نفس الوقت يمارس سلطة ضمنية على باقي المنظمة.

والثانية: ممارسة وظيفته التنسيقية للتأكد من أن هناك تنسيق بين أهداف وسياسات الموارد البشرية بما يضمن تحقيق أهدافها.

أما **الثالثة**: فهي تقديم العديد من الخدمات الاستشارية للإدارة التنفيذية، فمثلاً يقوم مدير الموارد البشرية بمعاونة الإدارة التنفيذية في القيام بعمليات: التعيين، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت، الترقية، وتأديب العاملين في مختلف المستويات الادارية.

٥- إن وجود اتجاهات جديدة مثل: العولمة والتطورات الفنية وتخفيف القواعد والقوانين يفرض على المنظمة أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة حتى تضمن لنفسها البقاء والإستمرارية. هذا بالاضافة إلى أن هناك اتجاهات أخرى مثل: التباين في تركيبة هيكل العمالة وكذا التغيرات الحادثة في طبيعة العمل مثل الاتجاه نحو القطاع الخدمي بالاضافة إلى التأكيد على التعليم ورأس المال البشري.

٦- لقد أدت العولمة والإبتكارات الفنية إلى تغير الأسلوب الذي تدار به المنظمات. فمثلاً لقد تغير شكل الهيكل التنظيمي من الشكل التقليدي الهرمي إلى الشكل المسطح الذي يمكن الموظفين من اتخاذ معظم القرارات، بالإضافة إلى تنظيم العمل على اساس فرق العمل. ولعل مثل هذه التغييرات تستلزم قوة عمل ملتزمة ولديها درجة عالية من الرقابة الذاتية.

٧- يجب أن تنشغل إدارة الموارد البشرية بصياغة وتنفيذ استراتيجيات الشركة، وضرورة النظر إلى الموارد البشرية على أنها ميزة تنافسية.

٨- تُعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية التي تحفز على الابتكار والمرونة. هذا وتعد الموارد البشرية بمثابة شريك استراتيجي مع مديري الإدارة العليا سواء في صياغة استراتيجيات الشركة أو في تنفيذها.

أسئلة للمناقشة: Discussion Questions

١- اشرح ما هية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالعملية الادارية؟

٢- اعط أمثلة متعددة توضح من خلالها إمكانية استخدام مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية من قبل كل المديرين؟

٣- قارن بين طبيعة عمل كل من المدير التنفيذي والمدير الاستشاري؟ مع التوضيح بأمثلة.

٤- ما أهمية النظر إلى الموارد البشرية كميزة تنافسية؟ وما هو دور إدارة الموارد البشرية في ذلك؟

٥- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؟ وما هو بالضبط دور إدارة الموارد البشرية في اتمام عملية التخطيط الاستراتيجي؟

أنشطة فردية وجماعية

١- العمل بشكل فردي أو جماعي ينمي قوائم عديدة تشرح كيف تتسبب اتجاهات مثل تباين وتنوع العمالة والتوجهات التكنولوجية والعولمة والتغيرات الحادثة في طبيعة العمل في التأثير على الكلية أو الجامعة التي تحضر حلقاتها الدراسية الآن!

٢-العمل بشكل فردي أو جماعي ينمي قائمة من الأمثلة التي توضح كيف يتم تنفيذ ممارسات الإدارة التي تم مناقشتها في هذا الباب (التفويض للعاملين ، الاطراء. . .) لحدما في الجامعة أو الكلية التي تحضر حلقاتها الدراسية الآن أو في المؤسسة التي تعمل لديها.

٣- إن العمل بشكل فردي أو جماعي ومقابلة مدير الموارد البشرية اليوم في بناء مؤسسة أكثر استجابة.

تمرين تجريبي

إدارة الموارد البشرية كمشارك استراتيجي في التخطيط الاستراتيجي

بإعتبارك جزء من قوة التخطيط الاستراتيجي في جامعتك ويرغب قسم الموارد البشرية في ان تحدد التغيرات الحادثة في القوة العاملة وكيف تؤثر على حاجات ومتطلبات الجامعة ولقد حدد الفريق مجموعة من القضايا الهامة في نطاق العمل الخارجية. ما الدور الذي يجب أن تلعبه القوى أو الموارد البشرية (إذا وجد) في الاستجابة لهذه القضايا الهامة؟

القضية الهامة	تأثيرها على الموظفين الموجودين	الدور المحتمل للموارد البشرية
مثال ١- تكنولوجيا التعليم عن بعد	مثال الحاجة لمهارات كمبيوترية أفضل	مثال توفير التدريب التقني بشكل أوسع
٢- خفض الحكومة من معوناتها ودعمها للتعليم العالي		
٣- تباين أكبر للقوى العاملة		
٤- المزيد من الطلاب الدوليين (الأجانب)		
٥- نسبة عالية من القدرة على التقاعد في العقد القادم		
٦- مشروع تجاري محلي ضخم يقوم بتطوير جامعته الخاصة		

إرشادات

قسم الفصل إلى فرق من ثلاث أو أربعة طلاب واسأل كل فريق واطلب منه أن يجيب على بندين في اللائحة (كل فريق يجب أن يعمل على مجموعة مختلفة من البنود) اجمع الفرق للمشاركة في النتائج التي توصلوا إليها. وعندما يأخذ كل الفرق وقتهم لمناقشة اجاباتهم فكر في الأسئلة التالية:

١- أي تغير بيئي سيكون له أكبر الأثر على حاجات الجامعة من الموارد البشرية؟

٢- ما هو التغير البيئي الذي سيكون من الصعوبة أن تديره مجموعة الموارد البشرية لديك؟

٣- اجمالا ، كيف ستؤثر هذه المجموعة من المتغيرات على مؤسستك؟

حالة دراسية :

حالة جاك نيلسون Jack Nelson

كعضو جديد في مجلس إدارة أحد البنوك المحلية تم تقديمه لجميع الموظفين في المركز الرئيسي. وعندما التقى بروث جونسون Ruth Johanson كان مهتما بتفاصيل عملها. وعندما استفسر الأفراد في مكتبها عن طبيعة عمل آلتها، رد جاك أنها لاتدري شيئا عن آلتها. وشرحت ذلك بقولها أنها تعمل هنا فقط منذ شهرين. وماعرفته هو مجرد تشغيل الآله. ووفقا لتقرير المشرف عليها أثنى على أدائها بأنه ممتاز.

وفي أحد فروع البنك تحدث المشرف المسئول لنيلسون بثقه وسرية مخبراً إياه أن شيئا ما خطأ لكنها لم تعرف ما هو. وذلك لأنها قالت أن حركة الموظفين كانت عالية وعاجلا أو أجلا سيوضع شخص مكان شخص تم فصله. وقالت بأن لديها مساحة زمنية قليلة للعمل مع الموظفين الجدد حينما يغدون ويصبحون.

ولقد قام جميع المشرفين على الفرع بفصل موظفيهم دون الاتصال بالمكتب الرئيسي أو الفروع الأخرى. وعندما تم الأفتتاح حاول المشرف أن يجد موظفاً مناسبا ليحل محل العامل الذي تم عزله.

وبعد جولة على الـ ٢٢ فرعا ووجود مشاكل متماثلة في كثير منها تسائل جاك نيلسون عما يجب أن يتخذه المركز الرئيسي من اجراءات. فلقد اعتبرت الشركة المؤسسة للبنك كمؤسسة مدارة بشكل جيد وأنها نمت من مؤسسة ذات ٢٧ موظف إلى ذات ١٩١ موظفا خلال الثمان سنوات الماضية. وكلما فكر في المشكلة تشوش فكره أكثر ولم يعرف كيف يقدم تقرير بالنتائج التي توصل إليها للرئيس.

أسئلة:

١- ما هو السبب في رأيك وراء بعض المشاكل الحادثة في البنك في المركز الرئيسي أو الفروع؟

٢- هل ترى أن اعداد وحدة موارد بشرية في المكتب الرئيسي سوف يعين على حلها؟

٣- ما هي الوظائف التي يتعين على وحدة الموارد البشرية تنفيذها سواء من خلال المشرفين أو المديرين المباشرين؟

حالة دراسية

قضية آليس ويندل Alice Wendell

لقد أخبرت آليس ويندل المشرف على عملها أنها ستستقيل لكي تبحث عن وظيفة أخرى أقرب إلى منزلها ولكن حوارها مع جانيتا نيلسون أثار نقاط أخرى تعبر عن عدم رضاها عن جو العمل حيث أنه يسبب عدم الرضا. فالجدول يبدأ من الثانية صباحاً حى الخامسة بعد الظهر وفي فترة بعد الظهر لاتوجد فترات راحة فضلا عن أن عمل السبت كان يستغرق عطلات نهاية الأسبوع لمدة ثلاثة أسابيع. وفيما يتعلق بالمشرفين فهم لم يكونوا عناصر مساعدة وكانت اجاباتهم تدل على التملص من

المسئولية مما جعلها تعتقد أن المشرفين يؤثرون وجود عدد قليل من المستخدمين وأنهم غير مبالين بمساعدة الآخرين فضلا عن ذلك فإن أصحاب الحظوة لديهم القلائل يحصلون على أعلى العلاوات والامتيازات حتى وإن كانوا لا يستحقونها.

وعندما سئلت أليس عن الموقف الكلي للبنك ذكرت أن الموظفين مجرد أرقام مثلما هو الحال في الكمبيوتر وطلب منها المشرف أن تساهم في عمل خيري قسراً، وإلا فإن وظيفتها قد تصبح في مهب الريح. وعلقت في النهاية أنه على البنك أن يهتم بالأفراد العاملين به.

حالة تطبيقية

زيادة معدلات دوران العمل في احد البنوك Turnover in The Bank

لقد كان بنك الدخرات المحافظ بنكا متوسط الحجم موقعه في مدينة كبيرة في الجنوب. وهناك وحدة من عمليات البنك وهي قسم معالجة الصرف. ولقد عمل الموظفون في هذا القسم وجميعهم من النساء ما بين سن الثامنة عشر والأربعين كموظفات في خدمة فحص الشيكات حيث تقوم السيدات بوضع الشيك في آلة فحص الشيكات وتوضع أي شيكات معينة في نظام كشف كمبيوتري.

وكانت الأجهزة من أحدث موديل وكان هناك حوالي ثلاثين عاملا في مجال فحص الشيكات بينما كان الموظفون الآخرون صرافون وغيره. ،وإجمالاً فإن حوالي أربعين امرأة عملن جنبا إلى جنب في نفس الحجرة الكبيرة. وكان هناك أربعة مشرفين في القسم جميعهم من النساء. ولقد قدمت هؤلاء المشرفات تقريرها لجانيفر زوربا Jennifer Szorba وهو مدير على المستوى المتوسط تولى من قبل مسئولية العديد من الأقسام الأخرى.

لقد مر البنك بمعدل دوران عمل كبير Turnover في قسم معالجة الشيكات بحوالي ٤٠٪ وهي نسبة زادت عن السنوات السابقة رغم مساعي المديرين للحد منها فنتج عن ذلك أن انخفضت الفاعلية والكفاءة.

تحديد المشكلة

إن جانيتا نيلسون Juanita Nelson موظفة شابة في قسم الموارد البشرية ولقد عينها مارفن فاندربر Marvin Vanderber نائب الرئيس لعمليات البنك لمراقبة الموضوع. ولقد أملت الإدارة العليا وتوسمت فيها خير لحل المشكلات المتواجدة في قسم الصرف واقتراح حلول لها.

وكخطوة أولية قررت جانيتا اختيار عينة من موظفين سابقين للقسم ولأسباب عدة والذين تركوا البنك طوعا أو كرهاً. وتمنت إجراء مقابلات معهم لكي تشجعهم على التحدث بموضوعية حول وظائفهم السابقة. واختارت جانيتا عينة من عشر موظفين سابقين لكنها تمكنت من اجراء مقابلات مع ستة منهم فقط (أنظر الشكل ١-٧) لمزيد من المعلومات الخاصة بكل موظف تم إجراء مقابلة معه).. الباقي لم تكن عناوينهم الجديدة متاحة لأسباب شخصية أو ظروف مختلفة.

معلومات حول المقابلة

لقد كانت جانيتا تقصد بالأسئلة التي وجهتها لهم هي أن تسمح للموظفين السابقين بكامل الحرية لمناقشة آرائهم ومواقفهم وتقابلت مع هؤلاء السيدات سواء في منازلهن أو في مطاعم قريبة مجاورة.

جان كالدويل Jane Caldwell

وفقا لسجلات العاملين بالبنك فلقد تم فصل جان كالدويل من وظيفتها كي تظل ببيتها. وذكرت جان أنها أحبت وظيفتها في أول عامين ونصف من الأعوام الثلاثة التي مضتها في الوظيفة لكن الشئ الذي امتعضت منه هو مللها التام من الروتين وشعرت بعدم وجود احساس بالأمل في الانتقال لقسم آخر.

وفي فترات متباعدة كانت تذكر للمشرف عليها برغبتها في الانتقال لقسم معالجة الصرف لكنها أحست بأن المشرف عليها كان يستخف برغبتها ولم يأخذها مأخذ جد. وكانت تلك هي الشكوى الرئيسية نحو مشرفها.

وتذكر جان كالدويل أن مصدر الصعوبة هو أنها كانت تحصل على أعلى راتب في قسمها التابعة له. وعندما علم زملاؤها بذلك إندهشوا وفي الحقيقة أنها كل مرة كانت تحصل على زيادة في المرتب وكأن الجميع اعتادوا على معرفة هذه الزيادة قبلها وكانت مندهشة لذلك ولكنها شكت في أن يكون المشرف هو الذي يقف وراء تسرب المعلومات حول راتبها.

ورأت جان أن الوظيفة أصبحت أكثر مللا حيث أن القليل من الموظفين لايعملون باخلاص وجد إلا من أجل الزيادة أو أن ينعم عليهم المدير بزيادة في الراتب دون النظر لأية ناحيـة تنافسية في العمل.

شكل ١-٧ معلومات عن الذين اجراء المقابلات معهم

الموظف	العمر	العرق	الحالة الاجتماعية	فترة التوظيف	معدل الراتب الشهري	سبب ترك العمل
جان كالدويل	٢٤	أبيض	متزوجة	٣ سنوات	١,٦٦٥ دولار	فصلت لتبقى بالبيت
اليس ويندبل	٢٠	أبيض	متزوجة	سنة واحدة	١,٢٥٥ دولار	فصلت لتبحث عن مكان قريب لبيتها
بيرنس ريتش	٣٢	أسود	متزوجة	سنة	١,٥٥٠ دولار	فصلت للحمل
راث مينتلر	٢٢	أبيض	متزوجة	٣ سنوات	١,٤٧٠ دولار	استقالت للحمل
جلورياشيتز	١٩	أسود	آنسة	سنة	١,٢٥٥ دولار	استقالة لعدم رضائها
ليندا ليجون	١٩	أبيض	آنسة	سنتان	١,٢٤٠ دولار	استقالة لعدم رضائها ولحضورها غير المرضى

حالة بيرنس ريتشي Bernice Ritchy

وقد تركت عملها بالبنك لأسباب تتعلق بكونها أصبحت أما وهي تقدم ملاحظات شيقة في حوارها. حيث رصدت ملاحظات على تعامل المديرين والتوتر الذي يسود جو العمل ومشكلة عمل السبت وقد أدى ذلك إلى شعور المستخدمين بالدونية وكان نظام البنك في الأجور غير عادل حتى أن الموظف الجديد يمكن أن يحصل تقريبا على نفس أجر الموظف القديم في العمل على الرغم من الزعم أن الأجور توضع على أساس الاستحقاق الشخصي والكفاءة. والنتيجة أن الموظفين يؤدون الأعمال بطريقة روتينية.

حالة روث منتلر Ruth Mentler

وهي أيضا قدمت استقالتها لكونها قد أصبحت أماً . وهي أيضا لم تكن مسرورة من العمل فكرهت ورديات السبت على الرغم من ادراكها لأن شخصا يجب أن يقوم بالعمل وفي رأيها أن المشرفون كانوا دائماً مشغولين بالقدر الذي يجعلهم غير مستعدين للاهتمام بالشكاوي أو المشاكل الخاصة بالمستخدمين. وعند تقديمهم استشارة فهي بمثابة قسر ولاخيار وتلاحظ أن معظم ملاحظات منتلر كانت مشابهة للمقابلات الثلاثة الأولى فيما يتعلق بالعلاقات جهة المستخدمين. كما اشارت لموضوع زيادة الأجور وكانت بمثابة أمر لا يحظى بأي رضا.

حالة جلوريا شيتز Gloria Sheetz

ولقد استقالت ولكن رغما عنها بسبب قناعاتها بأن البنك أرادها أن تفعل ذلك. فلقد كرهت الساعات الطويلة من الانتظار وربما الوقت الاضافي للعمل وعدم حسابه وتقييمه وعندما قدمت اقتراحها بهذا الشأن كان الرد أن ذلك ليس دورها. ولم تسمع قط أن مشرفا أصغى لشكوى. فقط عند الخطأ من المستخدم يتكلم المشرف. ولكنها أقرت أن ظروف العمل البدنية كانت حسنة عموما. وقد كانت مستمتعة بالعمل مع الزملاء ولكن الشكوى من المشرفين وكان سعي المديرين لجعلهم في بؤرة الاهتمام والرضا على حساب الزملاء وكانوا يوحون بوجود تعاون بين المستخدمين وعلقت قائلة" كنا معظم الوقت مثل القذارة لاقدام المشرفين واشتكى المشرفون من ضعف الأداء ورأت أنه كان يجب اعطاء قدر أكبر من الاهتمام في مجال العلاقات الانسانية ولكن هذا الاقتراح قوبل بالرفض.

ورأت جلوريا شيتس أنه يجب وجود اتحاد لإدارة البنك ولكن عندما كان هناك من يناقش تلك الفكرة يرفضها المشرف معلناً أن ذلك يؤدي إلى فقد وظائفهم وكذلك حالة رفع الأجور كانت مثار ضجة.

حالة ليندا ليجون Linda Ligon

استقالت في ظروف شبيهة بحالة جلوريا شيتس لم تكن تحب عملها حيث كان العاملون في مكان اشبه بالجيتو Ghetto. وقالت أنه كان أسوأ قسم عملت به وكانت وجهة نظر الآخرين في باقي الأقسام من رأيها. وكانت أسوأ مشكلة هي الاشراف فقد كانت دائما خائفة من الاقتراب منه ولم يكن يسدي أي مديح بل دائما شكاوي. وقبل مغادرتها للبنك قيل عن آدائها أنه سئ مما جعل الأمور تزداد سوءا وكانت تعتقد أن هذا الموقف بسبب كونها راغبة في أن تكون أمينة وأنها كانت تتكلم بعقلها وكانت تشكو عندما تجد ضرورة لذلك وأشارت جانيتا نيلسون إلى المقترحات الضرورية للاصلاح وكانت تتساءل عما إذا كان من الضروري أن تجري مقابلات مع المشرفين أو أن ذلك سيكون مضيعة للوقت.

أسئلة للمناقشة

١- ماذا كنت ستفعل لوكنت مكان جانيتا نيلسون ولماذا؟

٢- ما هي وظائف الموارد البشرية ذات الصلة بالمشاكل الحادثة في البنك وكيف يمكن تعديلها لتحسين الوضع؟!

الفصل الثاني

التشريعات القانونية وتكافؤ الفرص

Equal Opportunity and The Law

الأهداف السلوكية من هذا الفصل Behavioral Objectives

بالإنتهاء من هذا الفصل يكون الدارس قادراً على:

* التعرف على مجموعة القوانين والتشريعات التي استهدفت إتاحة فرص وظيفية متساوية أمام جميع العاملين بغض النظر عن السن أو الجنس أوالديانة أو الفصيلة أو الإعاقة.
* شرح أهم الاتجاهات التي نادت بعدم التمييز بين الأفراد في المعاملة.
* تقديم عرض موجز لما ينبغي أن تقوم/ أو لاتقوم به المنظمات للتغلب على بعض الممارسات غير القانونية في مجالات الاستقطاب والإختيار والتعيين والترقية والفصل.
* تصميم برنامج عملي يشتمل على مجموعة التصرفات الإيجابية للقضاء على التمييز في المعاملة سواء بين المتقدمين لشغل الوظائف أو بين العاملين بالمنظمات بالفعل.

محتويات الفصل: Chapter Outline

يحتوي هذا الفصل على العناصر التالية:

* مقدمة.
* الجهود المبذولة لاتاحة فرص وظيفية متساوية خلال الفترة من ١٩٦٤- ١٩٩١.
* الجهود المبذولة لاتاحة فرص وظيفية متساوية من عام ١٩٩١ وحتى الآن.
* كيف يمكن إثبات واقعة التمييز في المعاملة بين الأفراد؟
* أهم صور التمييز في أنشطة إدارة الموارد البشرية.
* جهود لجنة المساواة في المعاملة بين الموظفين.
* إدارة التباين في تركيبة هيكل القوى العاملة والبرامج المدعمة في هذا الصدد.

هذا وسوف تتناول كل عنصر من العناصر السابقة بالشرح والتحليل على النحو التالي:

أولاً: مقدمة: Introduction

لقد تضاعفت عدد حالات التمييز في المعاملة الوظيفية بين الأفراد خلال الثلاث سنوات الأخيرة، فمع مطلع عام ١٩٩٦ بلغ عدد حالات التمييز ٢٣٠٠ حالة تقدم أصحابها بدعاوى للمحاكم الأمريكية، الأمر الذي ترتب عليه زيادة في أعداد المحامين المتخصصين في الدفاع عن مثل هذه الحالات حيث وصل إلى ثلاثة أضعاف العدد الموجود في عام ١٩٩٠. ومن هنا فلاعجب أن تقوم معظم المنظمات بالتأمين على مثل هذه التصرفات، وفي نفس الوقت التأكيد على أهمية إلمام المديرين بقانون المساواة في المعاملة الوظيفية بين جميع الأفراد بغض النظر عن سنهم أو جنسهم أو ديانتهم أو موطنهم أو عنصرهم.

هذا ولقد ترتب على الأخطاء التي وقعت فيها شركة State Farm ضرورة استصدار قوانين للتغلب على صور التمييز في المعاملة بين الأفراد، فالمشكلة الرئيسية التي وقعت فيها شركة State Farm إنحصرت في أن مديري الإختيار والتعيين بها لم يتساؤلوا عن إمكانية قيام السيدات بالوظائف المعلن عنها، ولذلك فلقد تأثر هؤلاء المديرين بمعايير شخصية أثناء الإختيار لاتمت بصلة بأداء الفرد في الوظيفة. فعلى سبيل المثال ذكرت بعض السيدات أنهن غير قادرات على اتمام الاتصالات البيعية خلال الفترة المسائية، في حين ذكر البعض الأخر أنه يمكنهن اتمام مثل هذه الاتصالات بنجاح وبدون خوف. ولذلك رفض المديرون وبشكل غير قانوني المقترحات من السيدات بالرغم من أن مؤهلاتهن تكفي لشغل الوظيفة. ومن ثم فسوف نلقي الضوء على القوانين التي استهدفت المساواة في المعاملة بين الأفراد، والتي يجب أن تأخذها المنظمات في الاعتبار وتستجيب لها.

ثانياً: الجهود المبذولة لإتاحة فرص وظيفية متساوية خلال الفترة من عام ١٩٦٤ وحتى عام ١٩٩١:

نبذة تاريخية: Background

لم تكن الجهود المبذولة للمساواة في المعاملة بين الأفراد بالحدث الجديد، فلقد عرفت منذ القدم فلقد نصت المادة الخامسة من دستور الولايات المتحدة الأمريكية والتي تم التصديق عليها في عام ١٧٩١ أنه "لن يُحرم فرد من الحياة أو الحرية أو ملكية بعض الأشياء مادام لم يخالف القواعد القانونية". من ناحية أخرى فإن القاعدة الثلاثين من الدستور والصادرة في عام ١٨٦٥ أقرت تحرير العبيد وأعطت للمحاكم الحق في القضاء على التمييز العنصري. وفي عام ١٨٦٨ صدرت القاعدة الأربعين والتي أشارت إلى عدم قانونية قيام أي ولاية -من الولايات المتحدة الأمريكية- بإصدار قانون يمنح أبناء الولايات المتحدة أي إمتياز أو إعفاء يزيد عما يمنح لباقي الجنسيات ولذلك نظرت المحاكم إلى هذه القاعدة بإعتبارها أداة للحد من التمييز في المعاملة بين الأفراد سواء على أساس الجنس أو الجنسية أو العنصر.

هذا وبعد مرور ما يزيد عن مائة عام من صدور قانون الحقوق المدنية في عام ١٨٦٦، وبالتحديد في عام ١٩٨١ صدر قانون آخر يعطي لجميع الأفراد نفس الحق في إبرام العقود والإستفادة من قوانين الأرض. ثم تلى ذلك صدور العديد من القرارات عن المحاكم والتي تستهدف جميعها محاولة التغلب على التمييز في المعاملة بين الأفراد.

ومن ناحية أخرى، فإنه على المستوى التطبيقي تأخر الكونجرس الأمريكي- بل وتردد- في أن يتخذ أية إجراءات في شأن التعامل مع التمييز في المعاملة بين الأفراد، وظل الأمر هكذا حتى بداية الستينات من هذا القرن، والتي بدأ عندها في بحث قضايا التمييز ضد الأقليات وكذا السيدات من خلال إصدار قانون الحقوق المدنية في عام ١٩٦٤، والذي سوف نشير إليه بشئ من التفصيل في الأجزاء التالية:

قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤:

(أ) مضمون القانون: What the Law Says

يعتبر قانون الحقوق المدنية- والصادر خلال عام ١٩٦٤ والمعدل في عام ١٩٧٢- من أوائل القوانين المعاصرة والذي حرم على أي منظمة التمييز بين العاملين سواء على أساس الجنس أو اللون أو الجنسية أو الديانة أو العنصر، ولذلك أشار هذا القانون بأنه يُعد غير قانونياً على أي منظمة أن:

١- ترفض تعيين أو أن تفصل أي فرد أو أن تميز بين الأفراد فيما تمنحه لهم من مكافآت أو في شروط شغل الوظيفة بسبب اختلافهم في السن أو الجنس أو الديانة أو الجنسية.

٢- تصنف العاملين بها وفقاً لأي أساس بغرض حرمان بعض هؤلاء العاملين من الإستفادة من الفرص الوظيفية المتاحة بسبب الإختلاف في السن أو الجنس أو الجنسية أو الفصيلة التي ينتمي إليها.

(ب) المنظمات المعنية بتطبيق القانون: Who Dose Titles Vii Cover

يغطي قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤ جميع المنظمات العامة والخاصة والتي يعمل لديها ١٥ موظفاً أو أكثر، بالإضافة إلى أنه يشمل أيضاً جميع المؤسسات التربوية الخاصة والعامة وكذا الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية والمحليات، كما تلتزم مكاتب التوظيف الخاصة والعامة بتطبيق هذا القانون.

الجدير بالذكر أن قانون الحقوق المدنية ألزم جميع المنظمات السابق ذكرها بالمساواة في المعاملة بين الأفراد وعدم التأثر في ذلك بجنسية أو ديانة أو جنس أو الطائفة التي ينتمي إليها الفرد. كما ألزم القانون جميع نقابات العمال التي يزيد عدد أعضائها عن ١٥ فرد بعدم التمييز بين أعضائها لأسباب ترجع إلى الجنس أو الديانة أو السن أو الجنسية.

(جـ) لجنة المساواة في الفرص الوظيفية: Equal Employment Opportunity Commission

انبثقت هذه اللجنة عن قانون الحقوق المدنية وهي تتكون من خمسة أعضاء يتم تعينهم من قبل رئيس اللجنة وبتزكية من مجلس الشيوخ وكل عضو يعمل باللجنة لمدة خمسة أعوام. هذا ولقد تسبب إنشاء هذه اللجنة في دعم قدرات الحكومة الفيدرالية على تنفيذ قانون المساواة في المعاملة الوظيفية، حيث تمارس اللجنة عملها من خلال تلقي شكاوى الأفراد الذين وقع عليهم ظلم معين وعندما تتأكد من وجود سبب منطقي وراء تلك الشكاوى فإنها تسعى نحو إزالة كافة صور التمييز في المعاملة بين الأفراد من خلال التوفيق بين الطرفين -العامل ورب العمل- فإن فشلت جهود التوفيق فإنه يتوافر لدى اللجنة السلطة الكافية من تقديم المدعى عليه مباشرة للمحاكمة وتنفيذ القانون.

(د) الأوامر التنفيذية: Executive Orders

لقد ترتب على مجموعة الأوامر التنفيذية التي صدرت في عهد إدارة جونسون إلتزام أصحاب الأعمال بعدم التمييز بين العمال، فالأمرين التنفيذين أرقام ١١٢٤٦و ١١٣٧٥ لم يقتصران فقط على مجرد تحريم التمييز في المعاملة بين العاملين ولكن امتدا ليشملا أيضاً إلتزام أصحاب الأعمال بإتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان المساواة في المعاملة، ومن ثم إلتزمت المنظمات التي يبلغ رأسمالها أكثر من ٥٠,٠٠٠دولار أو يعمل لديها ما يزيد عن ٥٠عامل بتنفيذ برامج للإصلاح في هذا الصدد. وفي نفس الوقت تضمنت الأوامر التنفيذية وضع سياسة للحد من صور التمييز في المعاملة بين الأفراد بسبب السن أو الجنسية أو الديانة أو الجنس أو الطائفة التي ينتمي إليها الفرد.

هذا ولقد ترتب على صدور الأوامر التنفيذية إنشاء مكتب تكون وظيفته الأساسية التأكد من الإذعان للإلتزامات الفيدرالية وفي نفس الوقت متابعة تنفيذ الأوامر التنفيذية التي تصدر في هذا الصدد. ومما يؤكد أهمية المساواة في المعاملة بين العاملين ما قامت به إحدى شركات الإدارة الدولية من محاولة لتوطيد العلاقة بين العاملين ورب العمل، حيث طالبت العاملون السود والسيدات بتعويضات تزيد عن ٢٤٠,٠٠٠دولار.

قانون المساواة في الأجر لعام ١٩٦٣: Equal Pay Act of 1963

استهدف هذا القانون القضاء على التمييز في الأجر بين العاملين المتشابهين في المهارات والمسئوليات والذين يبذلون نفس الجهد ويعملون في نفس الظروف. كما أوضح هذا القانون نقطة هامة وهي أنه لا يعد خروجاً على القانون التمييز بين العاملين في الأجر إعتماداً على مستوى جدارتهم وكفاءتهم في آداء العمل أو على أساس الأقدمية في العمل.

قانون التمييز بين الأفراد على أساس السن لعام ١٩٦٧
Age Discrimination in Employment Act of 1967

استهدف هذا القانون القضاء على كافة صور التمييز في المعاملة على أساس السن بين المتقدمين لشغل الوظائف أو العاملين بالفعل بالمنظمات وذلك من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠-٦٥ عاماً. حيث تبين للمحكمة العليا أن معظم الولايات والهيئات المحلية لاتلتزم بالمساواة في المعاملة بين العاملين من مختلف الأعمار، الأمر الذي ترتب عليه قيام الكونجرس الأمريكي بإتخاذ عدة إجراءات من شأنها التخلص من هذه الظاهرة كان من أبرزها التقاعد الإجباري للعاملين كبار السن.

الجدير بالذكر أن حوالي ٥٪ الجهود التي تبذلها لجنة المساواة في المعاملة يرجع إلى التمييز بين العاملين على أساس أعمارهم. في حين أن هناك ٣٠٪ أخرى من تلك الجهود تبذل للقضاء على صور التمييز في المعاملة على أساس الجنس.

قانون الإصلاح الوظيفي لعام ١٩٧٣: Vocational Rehabilitation Act of 1973

ألزم هذا القانون المنظمات التي يزيد رأسمالها عن ٢٥٠٠دولار بضرورة اتخاذ مجموعة من الإجراءات الفعلية نحو توظيف الأفراد من ذوي الإحتياجات الخاصة Handicapped، إلا أن

القانون لم يُلزم تلك المنظمات بتعيين الأفراد من ذوي المهارات المنخفضة ولكن يجب عليها أن تتخذ خطوات جادة من أجل زيادة درجة توافق العمالة من ذوي الاحتياجات الخاصة في العمل.

النواحي القانونية للعمالة المصابة بمرض الإيدز: Legal Aspects of Aids At work

حظي قانون الإصلاح الوظيفي بصيت ذائع لدى معظم العمالة المصابة بمرض الإيدز، حيث اسهم في تقليل التمييز في المعاملة بينهم وبين نظرائهم غير المصابين بمثل هذا المرض. وبناء عليه صدرت العديد من القوانين التي تقلل من صور التمييز بين العاملين في هذا الصدد، الأمر الذي دفع بالعديد من المنظمات إلى النظر إلى التمييز بين العاملين على أساس مدى إصابتهم بمرض الإيدز على أنه يُعد أمراً غير مقبول من الناحية القانونية.

قانون المحاربين في حرب فيتنام ١٩٧٤:

Vitnam Era Veterans' Readjustment Assistance of 1974

استهدف هذا القانون إلزام أصحاب الأعمال الذين تزيد رؤوس أموالهم عن ١٠,٠٠٠دولار بإتخاذ خطوات فعلية نحو توظيف المعاقين من الجنود الذين شاركوا في حرب فيتنام بشرط توافر الحد الأدنى من المهارات اللازمة لآداء واجباتهم الوظيفية بنجاح.

قانون التمييز بين العاملين بسبب الحمل لعام ١٩٧٨: Pregnancy Discrimination Act of 1978

أصدر الكونجرس الأمريكي قانوناً بعدم التمييز بين العاملات على أساس حملهن من عدمه، وذلك على إعتبار أن هذا يمثل حقاً من حقوقهن المدنية التي أقرها الدستور الأمريكي في عام ١٩٦٤. ولم يقتصر القانون عند حد الحمل بل تعداه ليشمل عدم التمييز بينهن على أساس إعالة أطفال من عدمه، ومن ثم جرم القانون أي صورة للتمييز بين العاملات قد يترتب عليها حرمانهن من الترقية أو المكافآت أو قد تؤدي إلى فصلهن أو عدم الموافقة على تعيينهن. ولذلك فقد اعتبر القانون حالات الحمل وإعالة الأطفال كأنها حالة إعاقة تعامل مثل معاملة العاملين من ذوي الإحتياجات الخاصة، الأمر الذي يتطلب من أصحاب العمل ضرورة صرف إعالة للسيدات، في الوقت الذي لايحصل فيه الرجال على مثل هذا النوع من الإعانات.

إرشادات الهيئة الفيدرالية: Federal Agency Guidelines

تستهدف الهيئات الفيدرالية التأكد من إذعان المنظمات لكافة القوانين والتشريعات التي صدرت بشأن المساواة في المعاملة بين الأفراد، وما يترتب عليها من إصدار أوامر تنفيذية يسترشد بها عند التطبيق. وبناء عليه فإن الهيئات الفيدرالية تمارس الوظائف التالية:

(١) إصدار إرشادات منتظمة بشأن إجراءات إختيار الموظفين:

Uniform Guidelines On Employee Selection Procedures

تقوم الهيئات الفيدرالية بإصدار مجموعة من الإرشادات والتي يجب أن تسترشد بها المنظمات وأصحاب الأعمال عند تنفيذ القوانين التي تصدر بشأن عدم التمييز بين العاملين على أساس السن أو

الجنس أو اللون أو الديانة، وحتى تكتسب تلك الإرشادات المصداقية المناسبة فإنه لابد وأن يصدق عليها أعضاء لجنة المساواة في معاملة الموظفين وأعضاء لجنة الخدمة المدنية وقسم العمل وقسم العدالة.

وبناء على ما سبق، فإن هذه الإرشادات تحل محل الإرشادات التي سبق وأن أصدرتها لجنة المساواة في معاملة الموظفين بمفردها، وتتضمن هذه الإرشادات أربعة إجراءات أساسية في النواحي التالية:

أ- إختيار وتعيين الموظفين.

ب- إمساك الدفاتر والسجلات.

جـ- المكاتبات التي تسبق التوظف.

د- برامج التصرفات الإيجابية.

ولذلك فإن هذه الإرشادات تتضمن معلومات تفصيلية يسترشد بها أصحاب الأعمال عند تصميم إختبارات التوظف وكذا إجراءات الإختيار والتعيين للتأكد من عدم وجود أي صور للتمييز بين الأفراد خلال تلك المراحل. وبناء عليه أصدرت جمعية علماء النفس الأمريكية مجموعة من المعايير التي يمكن الإعتماد عليها في إجراء الاختبارات النفسية والتربوية للمتقدمين لشغل الوظائف، وفي نفس الوقت يمكن للمحكمة ان تسترشد بها في الحكم على مصداقية الإختبارات التي استخدمت في إختيار المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

(٢) قيام لجنة المساواة في معاملة الأفراد بإصدار إرشادات عامة EEOC Guidelines

من ناحية أخرى، تصدر لجنة المساواة في معاملة الأفراد وكذا الهيئات الأخرى العديد من الإرشادات بصفة دورية حول القضايا المتعلقة بالتمييز في معاملة الأفراد على أساس الجنسية وكذا التحرش الجنسي في مكان العمل Sexual Harassment، فعلى سبيل المثال أصدرت لجنة المساواة في معاملة الأفراد إرشادات حول تنفيذ القوانين التالية:

* قانون الحقوق المدنية في عام ١٩٩١.

* قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكين.

* قضايا التحرش الجنسي.

هذا وقد اهتم مكتب العمل بإصدار بعض الإرشادات العامة مثل بعض المعلومات عن معدلات الهجرة بين العمالة. كما أصدر مكتب متابعة تنفيذ قوانين المساواة في المعاملة بين الأفراد دليل يظهر من خلاله مدى إذعان المنظمات لمثل هذه القوانين. والأمر الجدير بالملاحظة أن جميع هذه الإرشادات استهدفت زيادة وعي المنظمات وأصحاب الأعمال بكيفية التنفيذ السليم لقوانين المساواة في معاملة الأفراد.

التحرش الجنسي : Sexual Harassment

تعد قضية الرئيس الأمريكي بيل كلينتون من أهم الأمور التي لفتت أنظار الرأي العام لقضية التحرش الجنسي، ولذلك أوضحت لجنة المساواة في معاملة الأفراد أنه يجب على المنظمات وأصحاب

الأعمال الإبقاء على بيئة العمل خالية من صور التحرش الجنسي. وذلك لأن مثل هذا السلوك يؤثر بالسلب على معدلات آداء الفرد في عمله بالإضافة إلى سيادة الكره والعداء في بيئة العمل. ولذلك أقر قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١ السماح للفرد برفع دعوى قضائية أمام المحكمة يطالب فيها بالتعويض في حالة التحرش به جنسياً.

ومع بدايات عام ١٩٩٤ صدر قانون حماية السيدات من خطر الإغتصاب والذي يعد بمثابة أداة لحماية السيدات من صور التحرش الجنسي داخل بيئة العمل، حيث ألزم الطرف المعتدي بضرورة تعويض المجني عليه عن الضرر الذي لحق به.

هذا و تعرف لجنة المساواة في معاملة الأفراد التحرش الجنسي بأنه: "حدوث بعض التطورات الجنسية غير المرغوب فيها لدى الفرد والتي يترتب عليها زيادة رغبته في إجراء إتصال جنسي بالطرف الآخر سواء بشكل شفهي أو من خلال الاتصال الجسماني، ويمكن أن يأخذ التحرش الجنسي إحدى الصور التالية:

١- السماح بإجراء مثل هذا الاتصال سواء بشكل صريح أو بشكل ضمني وذلك كشرط أساسي لإلحاق الفرد بالعمل.

٢- إن قبول أو رفض الفرد لمثل هذا الاتصال يعد الأساس في اتخاذ القرارات التي قد تؤثر على مستقبله الوظيفي.

٣- تأثر مستوى أداء الفرد بالسلب، بالإضافة إلى شيوع مظاهر السلوك العدواني وغير المرغوب فيها داخل بيئة العمل.

هذا ومن ناحية أخرى فقد أشارت المحكمة أن التحرش الجنسي لايشترط أن يتم بين النوعين المختلفين من البشر- الذكر والانثى- ولكن من الممكن أن يتم بين الأفراد من نفس النوع. وفي مثل هذه الحالات الفريدة من نوعها قد يترك الفرد العمل بالمنظمة خوفاً على كرامته. وحتى يمكن تحديد حجم المسئولية القانونية للشركة فيما يتعلق بالتحرش الجنسي، فلقد اقترح الخبراء انه يمكن لكل من المحكمة وأعضاء لجنة المساواة في معاملة الأفراد تحديد ذلك من خلال الإجابة على التساؤلين التاليين:

١- هل علمت الشركة ان هناك بعض صور التحرش الجنسي تحدث داخل مكان العمل؟

٢- وهل اتخذت أية إجراءات نحو وقف مثل هذا التحرش؟

هذا وتوجد ثلاث طرق يمكن للفرد أن يثبت من خلالها حدوث حالة التحرش الجنسي، وتتمثل هذه الطرق فيما يلي:

(١) الشئ مقابل الشئ Quid Pro Quo

وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في إثبات التحرش الجنسي من جانب المشرف بأحدى الموظفات وذلك من رفضه لترقيتها مما يؤثر بالسلب على ماتحصل عليه من منافع مادية. ولذلك فمن الممكن أن تثبت الموظفة ذلك من خلال الإدعاء بأن تقدمها في مسارها الوظيفي مرهون بالموافقة على الطلبات الجنسية لمشرفها، وأن رفضها لمثل هذه الطلبات قد أثر سلبياً على تقارير كفاءتها وكذا الفصل لأسباب الإخلال بالنظام.

(٢) قيام المشرفين بخلق بيئة عمل عدائية: Hostile Environment Created By Supervisors

تبين انه ليس من الضروري أن يترتب على التحرش الجنسي نتائج مادية ملموسة، ولكن من الممكن أن يؤثر على الحالة النفسية والعصبية للفرد. حيث اتضح من إحدى القضايا التي عرضت على المحاكم الأمريكية ان احد المشرفين من الذكور قد تسبب في التأثير السلبي على القدرات النفسية والعاطفية لإحدى العاملات للدرجة التي شعرت عندها انه من الواجب عليها ترك العمل بالشركة. ويتضح مما سبق انه ليست هناك تهديدات أو وعود مباشرة قد حدثت مقابل التحرش الجنسي، ولكن هناك حقيقة تشير إلى انه طالما وُجدت مثل هذه البيئة العدائية فإن هذا كفيل بإثبات حدوث واقعة التحرش الجنسي.

(٣) قيام الزملاء أو غير الموظفين بالشركة بخلق بيئة عمل عدائية

Hostile Environment Created By Coworkers or Nonemployees

ليس من الضروري حدوث التحرش الجنسي من قبل المشرف، ولكن قد يبادر الزملاء في حدوث هذه الواقعة، وعندها تكون المنظمة ملزمة بالتعويض عن مثل هذه التصرفات اذا كانت تعلم بحدوثها. ولذلك فقد قضت المحكمة العليا بمسئولية المنظمة عن قضايا التحرش الجنسي التي قد تحدث من قبل المتعاملين معها من الموردين والعملاء والوكلاء مع عاملات بالمنظمة في حالة علمها بحدوث مثل هذا السلوك اللاأخلاقي.

ما الذي يجب على المنظمة القيام به للتعامل مع هذه الظاهرة ؟

What The Employer Should Do?

حتى يمكن لأي منظمة أن تتعامل مع ظاهرة التحرش الجنسي بنجاح، فإنه يجب عليها ان تضع سياسة محكمة للتقليل منها بحيث تتضمن تلك السياسة مجموعة من الإجراءات التي تستهدف المعالجة السريعة والفعالة لما يتقدم به العاملون من شكاوى في هذا الصدد، وفي حالة حدوث تحرش جنسي يجب على المنظمة إتخاذ خطوات فعلية وسريعة لإيقاف مثل هذه التصرفات.

وبناء على ما سبق، فإنه يمكن للمنظمة أن تقلل من مسئوليتها عن حدوث مثل هذه التصرفات من خلال القيام بما يلي:

١- التعامل بحزم مع كل الشكاوى المتعلقة بالتحرش الجنسي، لأنه في حالة التصرف الفوري عقب حدوث الشكوى من الممكن تقليل الآثار السلبية المترتبة على مثل هذه التصرفات.

٢- رسم سياسة محكمة تشجب مثل هذه التصرفات الخاطئة، على أن تشتمل تلك السياسة على التعريف الواضح للتحرش الجنسي، بالإضافة إلى مختلف التصرفات التي يجب القيام بها ضد من يتحرش بالآخرين.

٣- إعلام جميع الموظفين بالسياسة التي تحرم ممارسة التحرش الجنسي بالمنظمة، وكذا الحقوق الممنوحة لهم في ظل هذه السياسة.

٤- وضع مجموعة من الإجراءات التي تيسر تقديم الشكاوى من الموظفين.

٥- تصميم نظام لاستجابة الإدارة لمثل هذه التصرفات، والذي يجب ان يشتمل على الاستجابة الفورية وسرعة الفحص والتحري من قبل الإدارة العليا.

٦- التوسع في عقد جلسات تدريبية للإدارة مع المشرفين والمديرين بهدف زيادة وعيهم بهذه القضية.

٧- توقيع عقوبات رادعة للمديرين والموظفين الذين تورطوا في قضايا التحرش الجنسي.

٨- الاحتفاظ بسجلات للشكاوى والاقتراحات وبيان سبل التعامل مع كل شكوى.

٩- في حالة عدم القدرة على التعامل الفعال مع أسباب الشكاوى، فإنه يجب توضيح الأسباب الكامنة وراء ذلك.

١٠- تحديث سياسة التحرش الجنسي بصفة دورية.

١١- العمل على تشجيع النوع الصاعد من الاتصالات والتي قد تأخذ شكل إستقصاء اتجاهات الأفراد، ونظام الخط الساخن، وصندوق المقترحات والشكاوى وذلك بهدف الوقوف على المشاعر الفعلية للموظفين نحو التحرش الجنسي.

ما الذي يجب على الموظف فعله؟ What The Employee Can Do?

يقع على عاتق الموظف- سواء كان ذكراً أم أنثى- الذي وقع ضحية للتحرش الجنسي مسئولية القيام بمجموعة من الخطوات التي تبرز المشكلة أمام الجميع، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

١- تقديم احتجاج شفهي للرئيس المباشر للفرد الذي يتحرش به جنسياً يعلمه فيه بأن هناك اتصال غير مرغوب فيه يطلبه منه المشرف.

٢- قيام المجني عليه بكتابة خطاب لرئيس المنظمة يصف فيه ما وقع عليه من ضرر.

٣- في حالة عدم حدوث واقعة التحرش الجنسي ينبغي الاتصال بالرئيس المباشر للقائم بالتحرش الجنسي أو مدير إدارة الموارد البشرية لإيقافه عند حده.

٤- في حالة عدم الاستجابة للدعوى المرفوعة من قبل المجني عليه، فإنه ينبغي على الفرد متابعة المكتب المحلي للجنة المساواة في المعاملة بين الأفراد لمعاونته على تقديم دعواه.

٥- يجب على الموظف استشارة المحامي فيما يتعلق بصرف التعويضات المالية عن الاضرار النفسية التي لحقت به.

قرارات قضائية مختارة في شأن المساواة في معاملة الأفراد:

اتخذت المحاكم العديد من القرارات خلال الفترة من عام ١٩٦٤ وحتى عام ١٩٩١ والتي اسهمت بشكل أساسي في إصدار العديد من القوانين التي تساوي في المعاملة الوظيفية بين الأفراد. ويمكن الاشارة إلى أهم الدعاوى القضائية التي رفعت أمام المحاكم في هذا الصدد على النحو التالي:

(١) الدعوى القضائية المرفوعة من Griggs ضد شركة Power Company:

اعتبر Griggs بمثابة أحد الدلائل التي تسترشد بها المحاكم في تحديد درجة التمييز بين العاملين،

ففي هذه القضية قام Griggs برفع دعوى قضائية ضد شركة Power Company تتلخص في أنه تقدم لشغل وظيفة عامل في تصنيع الفحم، هذا وقد وضعت الشركة شرطاً أساسياً للتقدم لشغل الوظيفة وهو ان يكون المتقدم حاصل على مؤهل عالي في مجال التخصص. وبناء عليه ادعى Griggs ان مثل هذا الشرط يعد غير قانوني للتمييز بين الأفراد، وذلك لعدم وجود علاقة إرتباط قوية بين توافره وبين معدلات النجاح في أداء الوظيفة، بالإضافة إلى رفض العديد من ذوي البشرة السوداء في العمل بتلك الوظائف.

وبناء على المبررات التي قدمها Griggs في دعواه استطاع أن يكسب القضية بإجماع الهيئة القضائية، حيث أشار رئيس هيئة المحكمة Burger أنه اعتمد على قرينتين في إصدار حكمه تمثلا في:

١- أنه ليس من الضروري أن يكون التمييز صريح وعلني، ولكن يكفي أن يتوافر التمييز في المعاملة حتى ولو لم تكن تنوي المنظمة ذلك بشكل واضح.

٢- أنه لابد من توافر علاقة ارتباط مباشرة بين شروط شغل الوظيفة ومعدلات النجاح فيها.

وبناء عليه، فإنه يمكننا استنتاج المبادئ التالية من قضية Griggs:

١- ان إختبارات التوظف يجب أن ترتبط بشكل مباشر بمعدلات النجاح في الوظيفة، فقد لاتلائم الاختبارات الشفهية بعض الوظائف، ولذلك يفضل عدم الاعتماد عليها.

٢- لايشترط بالضرورة توافر النيه لدى المنظمة في التمييز بين العاملين.

٣- لابد من توافر المساواة في المعاملة شكلاً ومضموناً، فلو توافرت العدالة في الشكل ولكنها لم تتوافر أثناء التنفيذ، فإن المحكمة لاتؤيد ذلك.

٤- تعد حاجة المنظمة بمثابة خط الدفاع الأول لأي برنامج حالي والذي قد يكون له تأثير سلبي، ولكن المحكمة لم تحدد حاجة المنظمة في ظل حالة Griggs.

٥- ان قانون المساواة في معاملة الأفراد لم يحظر استخدام الاختبارات، ولكن معظم الاختبارات التي أشار إليها لاتوجد علاقة مباشرة بينها وبين معدلات أداء الوظيفة.

٦- يجب ان يقيس الإختبار الشخص الملائم لشغل الوظيفة وليس الشخص في شكله النظري.

(٢) الدعوى القضائية المرفوعة من Moody ضد شركة Albemarle Paper

استطاعت المحكمة في ظل قضية Griggs ان تتوصل إلى أداة لقياس مستويات أداء الفرد في الوظيفة، وبناء عليه تم تصميم مجموعة من الاختبارات التي لها علاقة مباشرة بأداء الوظيفة. ولكن في ظل قضية Moody نجد أن الأمر مختلف فالتركيز هنا ينصب على كيفية الحكم على صدق وثبات الاختبارات المستخدمة في الحكم على مستويات أداء الفرد في وظيفته. ولذلك فقد أقرت المحكمة ضرورة وجود توصيف سليم للوظائف حتى يمكن الحكم على مدى ملائمة الإختبار في قياس قدرة الفرد على أداء واجبات الوظيفة، بالإضافة إلى ضرورة ان تكون معايير الآداء واضحة ومعلومة للفرد، وفي نفس الوقت يمكن للمنظمة ان تفرق بين العامل الكفء وغير الكفء.

هذا وقد اعتمدت المحكمة في إصدار حكمها على مجموعة الارشادات العامة للجنة المساواة في

المعاملة بين الأفراد والتي وضعت مجموعة من الإجراءات المقبولة، بالإضافة إلى الحكم على مدى مصداقية تلك الإجراءات المستخدمة في المراحل المختلفة للتوظف.

* **التكافؤ في الفرص الوظيفية من عام ١٩٨٩ – ١٩٩١**

(٣) قضية Hopkins ضد شركة Price Waterhouse

تدور هذه القضية حول قيام أحدى السيدات مع بداية عام ١٩٨٣ بالإشتراك في شركة Price Waterhouse، والبالغ عدد أعضائها في ذلك الوقت حوالي ٦٦٢عضوا منهم سبع عضوات من السيدات. وفي عام ١٩٨٢ تقدم ٨٨عضو جديد للاشتراك في الشركة من بينهم سيدة واحدة. وبناء عليه تم قبول عضوية ٤٧ فرد ورفض ٢١ آخرين أما العشرون الأخرون فقد تم وضعهم في قائمة انتظار للنظر في عضويتهم خلال العام القادم.

هذا ولقد أشارت Hopkins انها أودعت بالشركة حوالي ٢٥ مليون دولار، لكنها لم تحصل على الترقية في الموعد المقرر لها، ولذلك استندت لقانون المساواة في المعاملة بين الأفراد في دعواها ضد الشركة، حيث شعرت ان كونها سيدة هو السبب الرئيسي وراء عدم ترقيتها. ولذلك فقد حكمت المحكمة لصالحها، ولكن طعنت المحكمة العليا في حكم محكمة الاستئناف واستندت في ذلك على ان الشبهة غير القانونية لأعمال الشركة لم تكن متوافرة.

(٤) قضية Atonio ضد شركة Wards Cove Packing

تبدأ هذه القضية مع وجود العديد من الوظائف التي لاتتطلب مستوى مهاري عال والتي غالباً ما يتم شغلها من قبل العاملين غير البيض في Alaska، أما بالنسبة للوظائف التي تتطلب مستوى مهاري عال والتي تمنح العاملين معدلات أجرية مرتفعة فكان يتم شغلها من قبل العاملين البيض. وبناء على ذلك تقدم العاملون من غير البيض برفع دعوى قضائية يدّعون فيها ان اجراءات التوظيف غير عادلة لأنها تحرمهم من التقدم لشغل الوظائف التي تمكنهم من الحصول على أجور مرتفعة. وبالرغم من ذلك فقد جاءت قرارات المحاكم الكلية متعارضة، إلا ان المحكمة العليا قد حكمت لصالح الشركة واعتبرت ان ممارسة الشركة لمثل هذه الأنشطة انما يعد من قبيل ان مصلحتها تستدعي ذلك.

ثالثاً: الجهود المبذولة لإتاحة فرص وظيفية متساوية بدءً من عام ١٩٩١ وحتى الآن:

قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١: The Civil Rights Act of 1991

يعتبر الرئيس الأمريكي بوش أول من دعى إلى إصدار قانون لحماية الحقوق المدنية في نوفمبر ١٩٩١، واستهدف القانون بصفة أساسية إعادة النظر في الاحكام التي تصدرها المحكمة العليا في أمريكا مثل الحكم الصادر ضد Cove Wards وغيرها.

ولكن لم يكن الهدف من القانون هو العودة إلى الوراء والنظر فيما اتخذ من قرارات، لكن تمثل الهدف في إضافة تشريعات جديدة إلى التشريعات القائمة والتي يجب ان يلتزم بها المديرون والمشرفون في تعاملهم مع المرؤوسين. ولذلك فإن نطاق اهتمام هذا القانون تمثل فيما يلي:

(١) ثقل الخبرة العملية: Burden of Proof

حيث يركز هذا القانون على ضرورة ثقل خبرات الفرد العملية، حيث استلزم القانون ضرورة توافر القدرة لدى الفرد على الممارسة الفعلية لواجبات العمل، على إعتبار ان ذلك يمثل ضرورة ملحة من ضرورات العمل بالمنظمة.

(٢) الخسائر المالية: Money Damages

تشير المادة (١٠٢) من قانون الحقوق المدنية ان الفرد الذي يدعي بأن المنظمة تميز بينه وبين الآخرين في المعاملة لابد وأن يأخذ في إعتباره التعويضات المادية التي سوف يحصل عليها إذا اتضح للمحكمة ان المنظمة توافر لديها نية الأذى، وذلك حتى يمكن تعويض مالحق به من أذى.

(٣) الاعتماد على أكثر من دافع في إثبات نية التمييز في المعاملة: Mixed Motives

أقر قانون الحقوق المدنية إمكانية الاعتماد على العديد من الدوافع التي تؤثر على المنظمة في التمييز بين العاملين في المعاملة، حيث لايقتصر في ذلك على اللون أو السن أو الجنس أو الجنسية فقط ولكن من الممكن الأخذ في الإعتبار دوافع أخرى.

(٤) التقليل من التمييز في المعاملة قدر الإمكان: Proof of Discrimination

ساند قانون الحقوق المدنية الأقلية من العاملين، حيث أشار إلى أنه من الصعب تعديل ما حصل عليه الفرد من نتائج في اختبارات التوظف، ولذلك فإنه لكي يمكن تشجيع الأقليات من السيدات والسود على العمل يجب تخفيض الدرجات التي تؤهلهم للعمل بالمنظمة، فمثلاً يمكن القول بأن شرط العمل بالمنظمة هو حصول العامل الأسود على ٨٠درجة والأبيض على ٩٠درجة.

قانون ذوي الإحتياجات الخاصة من الأمريكيين: The Americans With Disabilities Act

في يونيو من عام ١٩٩٠ أصدر الرئيس الأمريكي بوش مشروعاً لقانون يمنع التميز بين العاملين ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم من العاملين الأصحاء طالما ان المجموعة الأولى يتوافر لديها المؤهلات الكافية لأداء العمل بنجاح . هذا وبدأ الأخذ بهذا القانون مع بداية عام ١٩٩٢، حيث التزمت جميع المنشآت التي يعمل لديها ما يزيد عن ٢٥عامل بتنفيذ مواد هذا القانون بخصوص عدم تمييز العاملين الأصحاء عن ذوي الإحتياجات الخاصة فيما يتعلق بالنواحي الخاصة بالتعيين أو الفصل أو منح المكافآت أو المزايا أو حضور البرامج التدريبية أو غير ذلك من الشروط . ولقد أسهم هذا القانون في القضاء على العديد من المشكلات التي كانت تنجم عن التمييز في المعاملة للعاملين الأصحاء على ذوي الاحتياجات الخاصة.

من ناحية أخرى، فقد أشار القانون إلى ضرورة توافر الحد الأدنى من المهارات والقدرات لدى ذوي الإحتياجات الخاصة والتي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية، وتعرف لجنة المساواة في معاملة الأفراد ذوي الإحتياجات الخاصة "بأنهم الأفراد الذين لديهم إعاقة جسمانية أو ذهنية والتي قد تمنع الفرد من مزاولة أنشطة حياته اليومية، كما تشمل العجز الفسيولوجي والتشوهات الخلقية وإجراء العمليات الجراحية مما يؤثر على حركة باقي أعضاء الجسم".

وعلى الجانب الأخر، فقد حدد القانون مجموعة من صور العجز واعتبرها لاتدخل تحت بند ذوي الاحتياجات الخاصة التي يظلها القانون بمظلته، وتمثلت تلك الحالات فيما يلي:

* الضعف الجنسي * لعب القمار * تعاطي المخدرات

هذا ويؤكد القانون على التفرقة ما بين ذوي الاحتياجات الخاصة الذين يتوافر لديهم الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات اللازمة لممارسة واجبات الوظيفة. وهم الفئة المستهدفة من القانون. وبين ذوي الاحتياجات الخاصة الذين لايتوافر لديهم المهارات التي تمكنهم من أداء واجباتهم، وهذه الفئة لاتدخل ضمن اهتمام القانون. ويؤكد المشرع أيضاً على إمكانية قيام المنظمة بإحداث بعض التعديلات في مكان العمل بالشكل الذي يجعله اكثر توافقاً مع ظروف ذوي الاحتياجات الخاصة، الجدير بالذكر أن معظم المنظمات لاتحدث مثل هذا التعديل إلا بعد أن تتأكد من أن المنافع المترتبة عليه تفوق تكلفة إحداثه.

الإلتزامات التنظيمية التي أقرها قانون ذوي الإحتياجات الخاصة: Employer Obligations

فرض قانون ذوي الإحتياجات الخاصة مجموعة من الإلتزامات التي يجب أن يأخذها في إعتباره كل صاحب عمل، من أهم هذه الإلتزامات ما يلي:

١- يجب ألا ينكر صاحب العمل الوظيفة من ذوي الإحتياجات الخاصةطالما أنه يتوافر لديهم الحد الأدنى من المهارات والخبرات اللازمة لممارسة واجباتهم. وفي حالة تمتع الفرد بالمهارات والكفاءة إلا أنه تنقصه القدرة على ممارسة العمل فإن صاحب العمل ملزم بإجراء بعض التعديلات التي تمكنه من القيام بواجباته الوظيفية.

٢- للمنظمة الحق في فصل العامل ذو مستوى الآداء المنخفض، وعليها أن تستخدم في ذلك مجموعة من اختبارات تقييم الأداء التي تتمتع بمصداقية عالية لدى الممارسين لها.

٣- ألا توجه المنظمة بعض الأسئلة المحرجة للمتقدم لشغل الوظيفة مثل:

* هل أنت من ذوي الإحتياجات الخاصة؟
* ما هي نوعية الأدوية التي تتعاطاها؟
* هل تعاني من مرض الأيدز؟
* هل تعاني من إعاقة ذهنية؟... وهكذا.

حيث أقرت لجنة المساواة في معاملة الأفراد بأن إستخدام مثل هذه الأسئلة قبل التوظف يعد تصرفاً غير قانونياً، ولذلك فهي ترى أنه من المكن توجيه الأسئلة بطرق أخرى مثل:

* هل تستطيع ممارسة واجبات الوظيفة بوضعها الحالي؟ أم تحتاج إلى إجراء بعض التعديلات عليها لتتوافق مع ظروفك الصحية؟
* هل يتوافر لديك الحد الأدنى من مهارات ممارسة الوظيفة؟
* هل يتوافر لديك رخصة للقيام بواجبات هذه الوظيفة؟

٤- على المنظمة مراجعة النماذج المختلفة لطلبات التوظف والإجراءات المستخدمة في عقدالمقابلات ووصف الوظائف، وذلك للتأكد من أنه يتم إختيار الفرد المناسب في المكان المناسب.

٥- لم يلزم قانون ذوي الإحتياجات الخاصة المنظمات بضرورة إجراء وصف للوظائف، ولكنه اكتفى بتقديم النصح لها في إجراء ذلك، وذلك حتى يمكن لها أن توفق بين خصائص الشخص المُعاق ومواصفات الواجبات الوظيفية التي سيؤديها.

قوانين المساواة بين الأفراد على مستوى الولايات والمحليات:

State and Local Equal Employment Opportunity Laws:

إضافة إلى القوانين الفيدرالية التي تساوي في المعاملة بين الأفراد بغض النظر عن اللون أو السن أو الجنس أو الجنسية، فإن هناك عدة قوانين اتخذت على مستوى الولايات وكذا على مستوى المحليات، وجميعها استهدفت القضاء على التمييز في المعاملة بين الأفراد.

هذا وتغطي تلك القوانين جميع المنظمات وأصحاب الأعمال التي يعمل لديها أقل من ١٥ عامل وبصفة خاصة تلك المنظمات التي لم تدخل تحت مظلة القوانين الفيدرالية. لذا فإن قوانين المحليات وقوانين الولايات قد تجد أنه من غير القانوني أن تعلن عن شغل بعض الوظائف الخالية من قبل الأفراد الراشدين، لأن هذا يحرم الأفراد دون العشرين من عمرهم من التقدم لشغل تلك الوظائف.

ومن ناحية أخرى، ففي الوقت الذي نجد فيه تحريم من القوانين الفيدرالية لسلوكيات التحرش الجنسي، نجد أن هناك بعض الولايات التي لاتحرم ذلك فمثلاً قانون ولاية أريزونا يرى ضرورة تقديم برامج تدريبية للعاملين على كيفية التعامل مع مثل هذه التصرفات، وفي نفس الوقت نجد أن قانون ولاية ماسوشيتوس يلزم المنظمات بضرورة تعديل سياستها بما يتلاءم مع سلوكيات التحرش الجنسي.

هذا ويمكن توضيح مجموعة القوانين التي اهتمت بالمساواة بين الأفراد، والأوامر التنفيذية والإرشادات العامة التي صدرت عن بعض الهيئات المحلية في الجدول التالي:

جدول رقم (٢-١)

أهم القوانين التي اهتمت بالمساواة في المعاملة بين الأفراد

القانون	مضمونه
•قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤.	• تجريم التمييز بين الأفراد على أساس السن أو الجنس أو اللون أو الجنسية.
• الأوامر التنفيذية.	• منع التمييز بين الأفراد العاملين بشركات المقاولات التي يزيد رأسمالها عن ١٠,٠٠٠دولار، وانشأت مكتب فيدرالي لمتابعة التنفيذ.
• الإرشادات العامة للهيئات الفيدرالية.	• استهدفت وضع سياسة للتقليل من التمييز بين الأفراد على أساس السن أو الجنس أو الديانة أو الجنسية، بالإضافة إلى وضع أداة ذات مصداقية لإختبار الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
• قرارات المحكمة العليا.	• والتي أقرت بضرورة أن تكون هناك علاقة مباشرة بين شروط شغل الوظيفة ومعدلات النجاح في أداء واجباتها.
• قانون المساواة في الأجر لعام ١٩٦٣.	• والذي ألزم ضرورة دفع أجور متساوية للأفراد الذين يعملون نفس الواجبات من الذكور أو الإناث ويتوافر لديهم نفس المهارات ومستوى الخبرات السابقة.

• قانون التمييز بين الأفراد على أساس السن لعام ١٩٦٧.	• وحرم هذا القانون التمييز بين العاملين على أساس السن، وخاصة هؤلاء الذين تتزايد أعمارهم عن ٤٠ سنة.
• قوانين الولايات والمحليات.	• وتغطي هذه القوانين المنظمات الصغيرة الحجم التي خرجت عن نطاق تطبيق القوانين الفيدرالية.
• قانون الاصلاح الوظيفي لعام ١٩٧٣.	• استهدف اتخاذ مجموعة من التصرفات الإيجابية لعدم التمييز بين الأفراد عند تعيين وترقية الأفراد المعاقين.
• قانون التمييز بين الأفراد على أساس الحمل لعام١٩٧٨.	• والذي حرم على المنظمات التمييز بين الأفراد على أساس الحمل أو إعالة الأطفال.
• قانون تقديم المساعدات لضحايا حرب فيتنام.	• والذي استهدف تقديم مجموعة من التصرفات الإيجابية لتقديم يد العون للجنود من ضحايا الحرب الفيتنامية.
• قانون ذوي الاحتياجات الخاصة من الأمريكين لعام ١٩٩٠.	• والذي أقر ضرورة قيام المنظمات بعمل التعديلات اللازمة في بيئة العمل لتمكين ذوي الإحتياجات الخاصة في أداء واجباتهم الوظيفية.
• قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١.	• والذي ألزم المنظمات بضرورة سداد بعض التعويضات المالية للأفراد الذين أضيروا من جراء التمييز في المعاملة.

رابعاً: كيف يمكن إثبات واقعة التمييز في المعاملة: Defenses Against Discrimination Allegations

لكي يثبت الفرد ان هناك تمييز في معاملته عن باقي الأفراد، فإنه بحاجة إلى أن يثبت أولاً واقعة التمييز.. ويمكن أن نتناول ذلك من خلال المحاور التالية:

ما هو الأثر العكسي؟ What is Adverse Impact?

يلعب الأثر العكسي دوراً محورياً لإثبات واقعة التميز في المعاملة، ففي ظل قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١ نجد أن الفرد الذي يشعر بأنه يعامل بأسلوب مختلف عن الآخرين ليس عليه سوى أن يثبت من أول وهلة ان هناك تمييز في المعاملة. ولاشك ان هذا يعني وجود تأثير عكسي للإجراءات التي تتبعها المنظمة في إختيار المتقدمين لشغل الوظائف، لذا فإن التأثير العكسي يشار إليه على أنه مجموعة من العمليات التي يترتب عليها إختلاف في معدلات تعيين وترقية الأقليات من الأفراد عن باقي المتقدمين لشغل الوظائف.

ولكن ماذا يعني ذلك؟ وللإجابة على ذلك نفترض أن هناك بعض الأفراد الذين يشعرون بعدم العدالة في المعاملة، فإن هؤلاء الأفراد بحاجة فقط إلى إثبات الأثر العكسي الذي أحدثته الإجراءات المتبعة في الإختيار عليهم. فمثلاً: نفترض أن ٨٠٪ من المتقدمين البيض قد إجتازوا الإختبار بنجاح، في حين لم يجتازه سوى ٢٠٪ من السود، فإن العاملين السود يتكون لديهم انطباع أولي حول إثبات الأثر العكسي لمثل هذا التصرف عليهم. ثم بعد ذلك يقوم بتقديم تظلمه إلى المنظمة والتي تقوم بدورها

هي الأخرى بإثبات أن ما استخدمته من إختبارات ومقابلات كانت تتسم بالصدق والثبات وإنها تقيس بشكل أساسي معدلات آداء الفرد.

كيف يمكن إثبات الأثر العكسي؟ How Can Adverse Impact Be Proved?

في الواقع انه ليس من الصعب على الفرد المتقدم لشغل وظيفة معينة أن يثبت ما أحدثته الإجراءات المتبعة في التعيين من أثر عكسي عليه وعلى المجموعة التي ينتمي إليها. وبناء عليه فهناك أربعة مناهج أساسية يمكن إتباعها في ذلك وهي:

(١) المقارنة بين معدلات الرفض: Disparate Rejection Rates

ويمكن إثبات الأثر العكسي لما اتخذ من إجراءات في التعيين من خلال المقارنة بين معدلات الرفض للأفراد الذين ينتمون لمجموعة الأقليات والمجموعات الأخرى، حيث يتم الإجابة على تساؤل أساسي مؤداه: هل يوجد تباين جوهري بين معدلات الأفراد السود المتقدمين لشغل منصب معين ومعدلات الإختيار من بينهم؟ أو هل يوجد تناسب بين معدلات الفشل في الحصول على الوظيفة بين المتقدمين من البيض والسود؟ فإذا كانت الإجابة على التساؤلات السابقة بالإيجاب فإن الأمر يستدعي رفع دعوى على المنظمة لأنها ميزت في المعاملة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة على أساس اللون.

وفي هذا الصدد أوضحت الإرشادات العامة للهيئات الفيدرالية انه إذا كان معدل الإختيار لمجموعة معينة يقل عن ٥/٤، أو ٨٠٪ من معدل الإختيار للمجموعة التي حصلت على أعلى المعدلات، فإن هذا كفيل بتوليد ما يسمى بالأثر العكسي، أما إذا زاد عن هذا المعدل فإنه لايحدث أثراً عكسياً.

مثـــــال:

افترض ان ٩٠٪ من الرجال المتقدمين لشغل الوظيفة تم تعينهم بالمنظمات، ولكن لم يتم تعيين سوى ٦٠٪ من السيدات المتقدمات لشغل نفس الوظيفة. وحيث أن الـ٦٠٪ أقل من ٥/٤ الـ٩٠٪ فإن هذا كفيل بحدوث أثر عكسي كما أقرته الهيئة الفيدرالية.

(٢) استخدام سياسة معوقة: Restricted Policy

قد تستخدم المنظمة- بقصد أو بدون قصد- سياسة يترتب عليها استبعاد العديد من الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة الأقليات Minorities، فقد تضع المنظمة شرط ألا يقل طول المتقدم لشغل الوظيفة عن رقم معين، الأمر الذي قد يؤدي إلى إستبعاد العديد من السيدات لعدم استيفائهن لهذا الشرط، ولذلك فإن هذا كفيل بإثبات الأثر العكسي وتعريض المنظمة للمساءلة القانونية.

(٣) عقد المقارنات السكانية : Population Comparisons

يستهدف هذا المنهج عقد العديد من المقارنات بين العمالة بالمنظمة بغرض التأكد من وجود نية التمييز في المعاملة من عدمه، فقد يتم عقد مقارنة بين العاملين البيض والسود بالمنظمة أو التعرف على نسبة التوظيف بين السكان ذوي البشرة السوداء مقارنة بغيرهم من ذوي البشرة البيضاء.

(٤) إجراء إختبار : Mc Donnell- Douglas

ابتكرت شركة Mc Donnell- Douglas مقياساً يمكن من خلاله تحديد درجة التمييز في المعاملة بين الأفراد، حيث تشير الشركة إلا أنه قد يوجد أشخاص مؤهلين لشغل الوظيفة إلا أن الشركة قد ترفض إختيارهم، ومن ثم تستمر في البحث عن كفاءات جديدة لشغل الوظيفة الخالية، وهنا تعتمد الفئة التي رُفضت على استخدام مجموعة من الإرشادات العامة الأربعة التالية والتي وضعتها المحكمة العليا بالولايات المتحدة الأمريكية:

أ - هل ينتمي الفرد إلى مجموعة الأقليات.

ب- هل كان الفرد كفء لشغل الوظيفة التي تقدم إليها.

جـ- هل رُفض الفرد بالرغم من توافر المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة لديه.

د - هل مازال المنصب شاغراً حتى بعد رفضه، ومازالت المنظمة تبحث عن الفرد المناسب من بين الأفراد المتذمرين والذين يتوافر لديهم المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.

وفي حالة حدوث مثل هذه الظروف فإنه يتضح من أول وهلة أن هناك تباين في المعاملة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، وبالتالي يمكن إثبات واقعة التمييز في المعاملة بين الأفراد.

حالة دراسية مختصرة عن التمييز في المعاملة Bringing A Case of Discrimination: Summary

افترض ان إحدى المنظمات استبعدت أحد المتقدمين لشغل وظيفة معينة لديها نظراً لأنه لم يحصل على الدرجة التي تؤهله للنجاح في إختبارات التوظف التي عقدت للحكم على المتقدمين لشغل الوظيفة. وبفرض أن هذا الفرد يعتقد بأن السبب الرئيسي في قرار الرفض هو لكونه ينتمي إلى فئة معينة، وبناء عليه فقد أقام دعوى قضائية ضد المنظمة أمام المحكمة.

في هذه الحالة نجد أن الشئ الأساسي الذي يجب على الفرد ابرازه هو إثبات الأثر العكسي الذي أحدثه إختبار التوظف عليه، ويمكنه أن يثبت هذا الأثر من خلال الأربعة مناهج السابق الإشارة إليها آنفاً. هذا ولن تقف المنظمة مكتوفة الأيدي ولكنها سوف تتبع منهجين في الدفاع عن الإدعاء بالتمييز في معاملة الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، ويتمثل هذان المنهجان فيما يلي:

(١) إثبات ان المؤهلات الوظيفية المطلوبة تمثل مطلباً أساسياً لآداء الوظيفة:

Bona Fide Occupational Qualification

يمكن للمنظمة أن تثبت حسن النية من وراء استخدام بعض شروط التوظف من خلال الإدعاء بأن مثل هذه الشروط يمثل مطلباً أساسياً للآداء الناجح للوظيفة، ولذلك فقد أقر قانون الحقوق المدنية بأنه لا يعد غير قانوني ما تقوم به المنظمة من وضع بعض شروط التوظيف مثل السن والجنس والديانة اذا كان مثل هذه الشروط له علاقة أصيلة بمعدلات النجاح في آداء واجبات الوظيفة. ومن هنا يعد مبدأ حسن النية بمثابة أحد الاستثناءات من قانون المساواة في معاملة الأفراد.

هذا ويمكن الإشارة إلى إثبات حسن نية المنظمة في فرض بعض الشروط لشغل الوظائف الخالية لديها إعتماداً على سن الفرد المتقدم أو ديانته أو نوعه أو جنسيته على النحو التالي:

أ- إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس أعمارهم:

تعتمد بعض المنظمات على وضع فئات عمرية للمتقدمين لشغل الوظائف بها، فعلى سبيل المثال قد تضع هيئة الملاحة الجوية شرط ألا يزيد سن الطيار عن ٦٤عاماً، أو أن تقوم إحدى شركات نقل الركاب بالأتوبيس بإشتراط ألا يقل سن السائق عن سن معينة حتى تضمن توفير الأمان للركاب. ولذلك فإن المحكمة ترى أن المنظمة تقصد من وراء مثل هذا التمييز مصلحة الركاب سواء كانوا بالطائرة أو بالأتوبيس.

ب- إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس الديانة:

يعد إشتراط توافر ديانة معينة لدى المتقدم لشغل الوظيفة أمر ضروري في ظل المنظمات الدينية أو التجمعات التي ترغب في مشاركة الموظفين في القيام بأنشطتها الدينية، ومن أفضل الأمثلة على ذلك اشتراط الديانة ضمن شروط التوظيف بالمدارس المعنية بتعليم القيم الدينية للطلاب.

جـ- إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس الجنس:

من الصعوبة بمكان في الوقت الحاضر أن تثبت حسن النية فيما يتعلق بالتمييز بين الأفراد على أساس الجنس (ذكر/أنثى) وذلك في معظم الوظائف التي يعلن صاحب العمل عن شغلها. فإشتراط تعيين الذكور أو الإناث إنما يكون لحاجة ملحة لظروف العمل مثل العمل وقت إضافي وحمل الأوزان الثقيلة أو تعيين الطيارين. إلا أن المحكمة قضت بعدم قانونية إشتراط عدم الزواج للمضيفات الجويات، بالرغم من أن شركات الطيران ادعت بأن هذا يعد من قبيل حسن النية للوفاء بحاجات ورغبات العملاء. ومن ثم فقد رأت المحكمة أنه يمكن إثبات حسن النية عند تعيين الذكور وعدم تعيين الإناث في حالة إذا كان العمل يتطلب بذل جهد عضلي لايقوى عليه سوى الرجال.

د- إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس الجنسية:

قد تفضل منظمة معينة العاملين من إحدى الدول لأنهم دون غيرهم يتوافر لديهم القدرة على ممارسة واجبات الوظيفة بنجاح، ولذلك فهناك بعض الدول التي تفضل الصينين للعمل في دور العبادة لأنهم أكثر قدرة على التعامل مع الجمهور.

مصلحة المنظمة: Business Necessity

قد تستدعي مصلحة العمل بالمنظمة ضرورة التمييز بين الأفراد ويحظى هذا التمييز بالقبول لديهم. وبالرغم من أهمية ذلك إلا أنه ليس من السهل إثبات مصلحة المنظمة الكامنة وراء التمييز بين الأفراد على أساس معين. ولذلك فإنه يجب ألا تسهم هذه المصلحة في تحقيق الفعالية والكفاءة فقط، ولكن يجب ان تؤثر بشكل جوهري في تحقيق أهداف المنظمة.

هذا ويمكن إثبات مصلحة المنظمة في التمييز بين العاملين على أساس معين من خلال توضيح الآثار العكسية التي سوف تترتب على عدم التمييز. فمثلاً إشترطت شركة الخطوط الجوية United Airlines ان يكون الطيار حاصلاً على مؤهل عال بالإضافة إلى قضاء ٥٠٠ساعة طيران، وقد اعتبر البعض ان هذا الشرط يعد غير قانوني، إلا أن دفاع الشركة اثبت الآثار العكسية التي قد تنجم عن إختيار طيار غير كفء سواء من الناحية المادية أو من الناحية الإنسانية، وبالتالي فإن مصلحة الشركة تقتضي التمييز بين العمال لإختيار أفضلهم.

ومن هنا فإن ما تقوم به المنظمات لتثبت ان ما حددته من إختبارات للتوظف وكذا ما وضعته من شروط لشغل الوظيفة انما يعد من الأمثلة التي تبرز مصلحة المنظمة من وراء هذا التحديد، ولذلك فعليها أن تثبت ان مثل هذه الإختبارات وتلك الشروط انما له علاقة مباشرة بأداء واجبات الوظيفة. وبمجرد إثبات هذه العلاقة فإن المحكمة تؤيد ذلك ما دام في صالح العمل بالمنظمة.

إعتبارات أخرى تتعلق بالتمييز في معاملة الأفراد:

بالإضافة إلى ماسبق، توجد ثلاث نقاط أخرى يجب أن ترتكز عليها المنظمة عند دفاعها عن واقعة التمييز في معاملة الأفراد، تتمثل فيما يلي:

١- ان وجود نية التمييز من عدمه لاتعفي المنظمة من المسئولية.

٢- يجب على المنظمة ألا تتخفى وراء بعض الشروط المحددة بعقد العمل.

٣- لاحظ أن الأثر العكسي لايعد وسيلة الدفاع الوحيدة التي يمكن أن يعتمد عليها الفرد في إثبات واقعة التمييز.

خامساً: أهم صور التمييز في أنشطة إدارة الموارد البشرية:

Illustrative Discriminatory Employment Practices

نستعرض خلال الصفحات القليلة القادمة بعض صور التمييز في معاملة الأفراد أثناء ممارسة أنشطة الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي:

(١) في مجال استقطاب العمالة: Recruitment ويشمل النواحي التالية:

أ- الإعلان الشفهي Word of Mouth:

قد يصعب على المنظمة نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة خاصة إذا كانت العمالة المرتقبة جميعها من فئة واحدة كالرجال أو السيدات، ولذلك فقد تعتمد المنظمة على مجرد الإعلان بالفم Word of Mouth في تعريف الأفراد بالوظائف الشاغرة، إلا أن هذا لايعد كافياً لإعلام الجميع بتلك الوظائف.

ب- توفير معلومات غير صحيحة: Misleading Information

إذ يعد من غير القانوني توفير معلومات غير كاملة أو غير صحيحة عن الفرص الوظيفية المتاحة لدى المنظمة، بالإضافة إلى أنه يجب ألا تتردد المنظمة في تقديم النصح والمشورة لمن يرغب في ذلك من المتقدمين لشغل الوظائف لإرشادهم إلى إختيار الفرصة الوظيفية التي تتفق وقدراتهم ومؤهلاتهم.

جـ- الإعلانات الموجهة لفئة بعينها: Help Wanted ADS

يعد من قبيل التمييز في المعاملة قيام المنظمة بتوجيه الإعلان لفئة دون غيرها، كأن توجه الإعلان للذكور دون الآناث أو العكس، وبصفة خاصة إذا كان عنصر الجنس لايلعب دوراً مؤثراً في أداء واجبات الوظيفة المعلن عنها.

(٢) في مجال الإختيار : Selection Standards

وتظهر صور التمييز في المعاملة بين الأفراد في هذا المجال من خلال ممارسة الأنشطة التالية:

أ- إشتراط مستوى تعليمي معين: Educational Requirements

حيث يعد مثل هذا الشرط غير قانوني في الحالات التالية:

* إذا اتضح أن غالبية الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة الأقليات يحملون مستوى تعليمي أقل من المستوى المطلوب.

* عدم وجود علاقة ارتباط مباشرة بين توافر المستوى التعليمي المحدد ومستويات النجاح في أداء الوظيفة.

ب- إختبارات التوظف : Employment Tests

تسهم إختبارات التوظف في التمييز بين الأفراد إذا كانت هذه الإختبارات لاتتسم بالمصداقية الكاملة في قياس قدرات الفرد على أداء عمل معين، أو كانت متعسفة في التعامل مع الأقليات دون غيرهم.

جـ- تفضيل الأقارب : Preference to Relatives

لاتستطيع المنظمة أن تعطي أفضلية لأقارب موظفيها الحاليين وبصفة خاصة إذا كان معظم هؤلاء الموظفين من فئات الأقلية. ولذلك يعد هذا تمييزاً في المعاملة.

د- إشتراط بعض الخصائص الجسمانية مثل الطول والوزن:

Heigh, Weight, and Physical Characteristics

إن إشتراط توافر بعض الخصائص الجسمانية مثل الطول والوزن يعد من صور التمييز في المعاملة، وخاصة ان لم تكن هناك علاقة مباشرة بين توافر مثل هذه الخصائص والأداء الناجح للوظيفة.

هـ- إشتراط عدم إعتقال الفرد : Arrest Records

يصعب على المنظمة ان تعتمد على سجل الإعتقالات في الحكم على عدم كفاءة الفرد للتأهل لشغل الوظيفة، لأن هذا يعد تمييزاً في المعاملة خاصة وأن معظم الأقليات من السود قد سبق الحكم عليهم بالإعتقال، الأمر الذي سوف يخلق أثراً عكسياً ضد المنظمة من جانب هذه الأقليات.

و- الحجز على الفرد بسبب الديون: Discharge Due To Garnishment

غالباً ما يتعرض معظم الأقليات من السود إلى إجراءات الحجز المالي بسبب عدم القدرة على سداد الديون، الأمر الذي قد تضطر المنظمة معه إلى الحجز على مرتب الفرد وفي أغلب الأحيان قد تفصله من عمله بسبب قيام الدائنون بالحجز على مرتبه، ولذلك فإن هذا التصرف يعد غير قانوني، اللهم إلا إذا كانت مصلحة المنظمة تستدعي ذلك.

(٣) في مجالات الترقية والنقل والفصل:

Sample Discriminatory Promotion, Transfer and Layoff Practices

لاتقتصر قوانين المعاملة العادلة على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة فحسب، ولكن أيضاً تمتد لتشمل الموظفين الحاليين بالمنظمة، فمثلاً قانون المساواة في الأجور يستلزم ضرورة عدم التفرقة في الأجر بين الأفراد الذين يؤدون نفس الواجبات ولديهم نفس المستوى من المهارات والخبرات السابقة في مجال العمل. بالإضافة إلى ذلك فإن قانون الحقوق المدنية كفل عدم التمييز أيضاً بين العاملين فيما يحصلون عليه من مكافآت. أما بالنسبة للقواعد المنظمة للنقل أو الترقية أو إنهاء الخدمة فإنها يجب أن تطبق دون تفرقة بين عامل وأخر على أساس سنه أو لونه أو جنسه أو جنسيته.

ومن هنا فإن أية ممارسات خاصة بالترقية أو النقل أو الفصل تعد غير قانونية في الحالات التالية:

١- إذا طبقت بأسلوب يختلف من فرد لآخر.

٢- كان لها أثر عكسي على بعض الأقليات.

٣- لايمكن إثبات انها تمت بحسن نية.

هذا ويمكن بيان بعض صور التمييز في مجالات الترقية والنقل وانهاء الخدمة فيما يلي:

أ- القواعد المنظمة للمظهر الشخصي للفرد: Personal Appearance

قد ترغب المنظمة في الاحتفاظ بمظهر ملائم أمام المنظمات الأخرى، وبالتالي تفرض على العاملين بها ان يظهروا بمظهر معين سواء من حيث الملبس أو الزينة من حيث طول الشعر ونظافة الثياب. ويمكن الاشارة إلى بعض صور التمييز في المعاملة في هذا الصدد على النحو التالي:

* الملبس Dress، فقد تفترض المنظمة ان يرتدي الرجال ملبساً معيناً يختلف عن ما ترتديه السيدات.

* المظهر الملائم Grooming.. ويعتبر هذا الأمر قانوني إذا ارتبط ذلك بزيادة معدلات رضاء العملاء، ومثال ذلك إلزام الرجال بتقصير الشعر دون السيدات.

* الزي الرسمي Uniform: يعد الزي الرسمي أحد الرموز المميزة للمنظمة، إلا انه يعد من قبيل التمييز قيام المنظمة بإلزام السيدات بإرتداء زي رسمي يتكون من ٧ ألوان متناسقة في الوقت الذي تطلب فيه من الرجال مجرد إرتداء زي ملائم.

سادساً: جهود لجنة المساواة في معاملة الأفراد: The EEOC Enforcement Process

تبذل لجنة المساواة الكثير من الجهد من أجل التقليل من صور التمييز في معاملة الأفراد- سواء كانوا متقدمين للعمل بالمنظمة أو يعملون بها بالفعل- وهي في سبيل ذلك تقوم بما يلي:

(١) رفع الدعوى : Processing a Charge

لإثبات واقعة التمييز للجنة المساواة في معاملة الأفراد، فإن هناك العديد من الخطوات التي يجب إتباعها، وفقاً لقانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١ يجب رفع الدعوى خلال عامين من حدوث واقعة التمييز، ويشترط فيها ان تكون مكتوبة ويلتزم مقدمها بحلف اليمين أمام المحكمة. إلا ان المحكمة العليا في أمريكا أعطت لجنة المساواة الحق في قبول الدعوى شفهياً، وفي حالة عدم وضوح الدعوى

فإنها تؤجل لتاريخ لاحق لحين إستيفاء الأدلة والمستندات حتى تتبين هيئة المحكمة من حدوث واقعة التمييز ولا يستلزم ذلك رفع دعوى جديدة.

ما يحدث في الواقع العملي هو قيام لجنة المساواة في معاملة الأفراد بتحويل الدعوى إلى الولاية أو الهيئة التشريعية المحلية للنظر فيها، فإذا لم تتوصل إلى حل بشأنها فإنها تعود مرة أخرى إلى اللجنة، ويكون أمام اللجنة فترة لاتزيد عن ١٢٠ يوماً لبحث القضية وتقديم تقرير للمنظمة بشأنها للتأكد من مدى وجود سبب موضوعي من رفعها من عدمه. فإذا اتضح لها عدم وجود سبب موضوعي فإنها تنهي القضية ويكون أمام الفرد مدة ٩٠ يوماً ليقدم تظلمه من هذا الحكم. أما لو وجد سبب موضوعي لرفع الدعوى فإنه يجب على اللجنة محاولة تسوية النزاع. وفي حالة تسوية النزاع بشكل لايرضي صاحب الدعوى، فله الحق في رفع دعوى مدنية أمام المحكمة الفيدرالية.

هذا ويوضح الجدول التالي مجموعة التساؤلات التي يجب أن تدور بذهن أصحاب الأعمال بعد تسلمهم مذكرة من لجنة المساواة في المعاملة تفيد بتحيزهم في معاملة الأفراد وأن هناك دعوى قضائية بخصوص ذلك.

جدول رقم (٢-٢)
أهم التساؤلات التي تدور في ذهن صاحب العمل عند تحيزه في معاملة الأفراد

١- ما هي العلاقة التي تربط الفرد بباقي أعضاء مجموعة الأقليات؟
٢- هل كان سوف تحدث شكوى مالم يكن الفرد عضو في مجموعة الأقليات؟ وهل كان لمثل هذا التصرف أثر عكسي على باقي أعضاء المجموعة؟
٣- هل يتسم إدعاء التمييز بالهجوم من الفرد؟
٤- في حالة الإدعاء بالتحرش الجنسي، هل توجد سياسة صارمة للتعامل معه؟
٥- هل يعاني الأفراد من عدم العدالة في المعاملة؟
٦- ببحث شكوى الفرد، هل يوجد تباين في معاملة الأفراد؟
٧- ما هي صور الدفاع المحتملة التي تعتمد عليها المنظمة في إثبات حسن النية؟
٨- ما هي القرارات التي يجب إصدارها للإرتقاء بمستوى الكفاءة والفعالية؟
٩- ما هي الآليات التي يجب وضعها للقضاء على النزاع وتحقيق معدلات رضاء مناسبة للفرد؟

(٢) التسوية بين طرفي النزاع: Conciliation Proceedings

منح قانون الحقوق المدنية مهلة مدتها ٣٠ يوماً لإتاحة الفرصة أمام لجنة المساواة بين العاملين للنظر في القضية ومحاولة تسوية النزاع بين طرفي المشكلة وذلك قبل تقديمها للقضاء. ولذلك فإن عضو اللجنة- القائم بالتسوية- يبدأ بمقابلة الموظف ليحدد مطالبه وبناء عليه يحاول إقناع المنظمة بقبول مقترحاته بشأن علاج المشكلة، فإذا حظيت هذه المقترحات بالقبول من الطرفين، قام العضو بتوقيع اتفاقية للتسوية بينهما ترفع للجنة للاعتماد. أما إذا لم تستطع اللجنة التوصل إلى إتفاق بين الطرفين خلال ٣٠ يوماً بعد تأكدها من وجود سبب معقول وراء الإدعاء بالتمييز فإنها تقاضي المنظمة أمام محكمة المقاطعة المختصة.

الجدير بالذكر أنه ترفع دعاوى تبلغ حوالي ٨٨,٠٠٠ دعوى سنوياً في شأن التمييز بين الأفراد، منها ٣٦٪ بخصوص التمييز العنصري و٢٦٪ تتعلق بالتمييز على أساس الجنس، و٢٣٪ على أساس السن، و١٧٪ من ذوي الإحتياجات الخاصة و٨,٥٠٪ بسبب الجنسية، ١,٦٠٪ بسبب الديانة و١,٥٠٪ بسبب عدم العدالة في منح الأجور.

ومن ناحية أخرى فإن لجنة المساواة في المعاملة بين الأفراد استطاعت أن تحقق أعلى معدلات الكفاءة خلال عام ١٩٩٨، حيث انخفضت عدد الدعاوى المرفوعة من ٨١,٠٠٠ دعوى إلى ٦٥,٠٠٠ دعوى بسبب ما تقوم به اللجنة من جهود في تسوية النزاع بين الأطراف المتصارعة، بالإضافة إلى زيادة حصيلة الايرادات التي حققتها اللجنة على الدعاوى المرفوعة، حيث تزايدت من ١٤٥مليون دولار في عام ١٩٩٧ إلى ١٧٨ مليون دولار خلال عام ١٩٩٨. مما سبق يتضح لجوء الموظف إلى اللجنة للمطالبة بحقوقه قبل رفع الدعوى أمام القضاء.

كيفية الاستجابة لدعاوى التمييز في معاملة الموظفين:

How To Respond To Employment Discrimination Charges

هناك العديد من الأمور التي يجب أخذها في الإعتبار عندما تواجه المنظمة بدعوى التمييز في معاملة العاملين، من بين هذه الأمور:

(١) دراسة الدعوى: Investigating The Charge

مبدئياً يجب ان تأخذ المنظمة في إعتبارها ان القائمين على فحص الدعاوى بلجنة المساواة بين العاملين ليسوا في الأصل حكاماً وأنهم لم يرقوا بعد إلى حد القضاة، ولذلك فهم لايستطيعون إصدار قرارات نهائية بشأن دعوى التمييز ولكن كل ما يفعلونه هو تقديم توصيات في هذا الصدد. فلو ان لجنة المساواة قررت مخالفة المنظمة للقواعد القانونية، فإنه على المنظمة ان تلجأ إلى رفع قضية مناوئة للقضية التي رفعها الفرد مدعي التمييز.

هذا وينصح الخبراء بضرورة عقد مقابلة مع الموظف صاحب الدعوى حتى يمكن التعرف من خلالها على كل المعلومات التي قد تفيد في حل المشكلة. وفي هذا الصدد يمكن الإعتماد على إثبات ذلك من خلال المستندات والتي يمكن تقديمها للجنة المساواة بين العاملين والتي قد تطلب حلف اليمين على صحة المستندات من المسئولين عن المنظمة، وإذا شعرت المنظمة بعدم التعاون من اللجنة فإنها قد تلجأ إلى القضاء.

وبالرغم من إبداء اللجنة لعدم تعاونها مع المنظمة، إلا ان المنظمة قد تستعين بوسائل أخرى لإثبات حسن النية فقد تقدم المستندات الدالة على عدم التمييز في المعاملة من خلال عرض مجموعة التحليلات الاحصائية التي تبرز مشاركة الأقليات في قوة العمل بالمنظمة.

هذا وإذا لم تحسم القضية بعد هذا التحديد فإن اللجنة سوف تقوم بدراسة الدعوى كاملة، وعند هذه النقطة يجب أن تتبع المنظمة ثلاث مبادئ أساسية، وهي:

١- يجب التأكد من أن هناك بعض المعلومات في الملف الذي أعدته اللجنة تفيد بأن هناك قصور في دراسة الدعوى، ويمكن إثبات ذلك من خلال تقديم الدلائل التي تثبت حسن نية المنظمة.

٢- يجب ألا يوفر صاحب العمل سوى المعلومات الضرورية لدراسة الدعوى فقط.

٣- على المنظمة أن توفر المعلومات الكافية والتي تتعلق بمختلف إدعاءات الطرف الآخر حتى توضح له الصورة الكاملة عن الدعوى.

(٢) عقد مؤتمر للبحث عن الحقيقة: The Fact- Finding Conference

في محاولة من لجنة المساواة في معاملة الأفراد في البحث عن أسباب التمييز في المعاملة قد تعقد مؤتمرات لهذا الغرض في المراحل الأولى لعملية دراسة الدعوى وتستهدف هذه المؤتمرات بصفة أساسية تحديد مختلف القضايا ذات الصلة بالموضوع وبحث إمكانية إجراء مفاوضات بشأنها من عدمه. هذا وينصب اهتمام اللجنة في هذه الحالة على إجراء تسوية بين مختلف الاطراف بهدف حسم النزاع.

وتعتبر هذه المؤتمرات بمثابة منتدى يمكن للمنظمة أن تحقق التسوية للقضية من خلاله، ولكن قد تنشأ ثلاث مشكلات أساسية عندئذ، يمكن الاشارة إليها فيما يلي:

١- ان السجلات الرسمية المستخدمة في تلك المؤتمرات هي المذكرات، والتي غالباً ما يحتفظ بها مندوب لجنة المساواة، ولاتسلم إلى أطراف النزاع حتى لايعدلوا ما بها من أخطاء قد تدينهم.

٢- رفض اللجنة حضور محامي عن المنظمة، وتبرر ذلك الرفض بأن حضوره لايعتبر ضرورياً.

٣- سرعة انعقاد مثل هذه المؤتمرات، مما لايعطي المنظمة الفرصة الكاملة لدراسة كافة أبعاد القضية.

هذا وعلى المنظمة ان تعد الشهود الذين سوف يدلون بشهادتهم أمام مؤتمر البحث عن الحقيقة، ويفضل ان يكون هؤلاء الشهود من المشرفين لأن أرائهم تأخذ في الإعتبار أمام القضاء نظراً لصلتهم المباشرة بالمنظمة. وبناء عليه يجب أيضاً تزويد الشهود بالحقائق التي سوف يؤكدونها أمام مؤتمر البحث عن الحقيقة وتعريفهم كذلك بكيفية الرد على إدعاءات الطرف الآخر.

قيام اللجنة بتحديد الأسباب ومحاولة تسوية النزاع:

The EEOC's Determination and The Attempted Conciliation

في حالة فشل مؤتمر البحث عن الحقيقة في التوصل إلى حل للنزاع، فإن عضو لجنة المساواة- والقائم بفحص الدعوى- سوف يحدد ما إذ كان هناك سبب مقنع من عدمه أدى إلى حدوث واقعة التمييز، وهنا يجب الأخذ في الإعتبار النواحي التالية:

١- ان ما يقدمه عضو اللجنة من مقترحات وتوصيات يعد بمثابة العامل المحدد في وصول اللجنة إلى أسباب حدوث التمييز في المعاملة، الأمر الذي يتطلب منه ان يتصف بالكياسة والتعاون مع الآخرين.

٢- أثناء البحث عن أسباب حدوث واقعة التمييز في المعاملة، فإنه ينبغي أن يتم البحث عن الأسباب الحقيقية، حتى لايتم رفع تقرير خطأ إلى اللجنة بخصوص التمييز في المعاملة، وبالتالي يمكن إقناع كافة الأطراف بأسباب المشكلة.

٣- في حالة عدم التوصل لأسباب المشكلة، فإن أطراف الدعوى لهم الحق في توجيه خطاب إلى اللجنة في غضون ٩٠ يوماً من تاريخ تسليم الخطاب الذي يفيد بتحويل القضية إلى محكمة متخصصة.

وفي حالة توصل اللجنة إلى السبب في وجود المشكلة فإنه يبقى أمامها ٣٠ يوماً لتسوية النزاع بين الطرفين، وحتى تكون هذه التسوية فعالة فإنه يجب النظر إليها ليس بإعتبارها بمثابة حل وسط ولكن بإعتبارها وسيلة لترضية كل الأطراف المتنازعة.

تجنب قضايا التمييز من خلال فض النزاع: Avoiding Discrimination Through Dispute Resolution

تمثل قضايا التمييز الغالبية العظمى من القضايا التي تعرض سنوياً على المحاكم الفيدرالية، وبناء عليه فإن معظم الشركات تضع إجراءات لحسم النزاع داخلياً، ومن أهم الشركات التي تتبع مثل هذا النظام شركة Aetna Life and Casualty، حيث تحسم النزاع من خلال إتباع الخطوات التالية:

١- يبدأ الموظف في مناقشة المشكلة بشكل مبدئي مع مشرفه، والذي قد يستشير بدوره أحد الأعضاء الآخرين في فريق العمل بالمنظمة ممن يكون قد سبق له التعامل مع مشكلات مماثلة.

٢- قد يتصل الموظف بمستشار إدارة الأفراد إذا لم يحصل على حل مرضي خلال المرحلة الأولى.

٣- في حالة إعتقاد الموظف بأن سياسة الشركة لم تتبع، فإنه قد يدرس المشكلة على مستوى الشركة، وبناء عليه يقوم مستشار الشركة بدراسة المشكلة ومحاولة تقديم حل مناسب لها.

٤- وأخيراً، في حالة فشل الثلاث خطوات السابقة قد تشكل لجنة لدراسة المشكلة، وهذه اللجنة تشكل من نائب الرئيس لشئون الأفراد ونائب المدير للشئون العامة.

إنتداب لجنة للتحكيم في قضايا التمييز بين الأفراد:
Mandatory Arbitration of Employment Discrimination Claims

إن رفع دعوى قضائية لاتعد البديل الوحيد لحل قضايا التمييز في المعاملة بين الأفراد، فمن الممكن التعامل مع تلك القضايا من خلال إنتداب محكمين. فقد أصدرت المحكمة العليا بالولايات المتحدة قراراً أثناء النظر في قضية Glimer ضد شركة Inter State/ Johnson Lane Corp. يفيد انه من الممكن حل القضية من خلال التحكيم العرفي بين الأطراف المتصارعة.

الجدير بالذكر أن معظم المحاكم تنظر إلى التحكيم العرفي على إعتبار أنه بديل مقبول عن اللجوء للقضاء، نظراً لأنه أقل تكلفة، إلا أنه يشوبه بعض العيوب والتي من أهمها ان المحكمين ليسوا بالضرورة على صلة وثيقة بالقانون وبالتالي فقد يجهلون تطبيق نصوصه. ولكن لما يوفره هذا البديل من وفورات في التكاليف والمتمثلة في أتعاب المحامين والتعويضات المادية والتي قد تبلغ ١٠٠,٠٠٠ دولار فإن معظم المنظمات تتجه إلى التحكيم العرفي في تلك القضايا.

سابعاً: إدارة التباين في تركيبة هيكل القوى العاملة والبرامج المدعمة في هذا الصدد:
Diversity Management and Affirmative Action Programs:

لقد ظل هدف تحقيق العدالة والمساواة في المعاملة بين الأفراد هو الهدف السائد حتى وقت قريب إلى أن ظهرت تغيرات في الخصائص الديمغرافية للقوى العاملة وفي نفس الوقت اتجهت معظم الأسواق نحو العالمية، ومن هنا لم تعد سيطرة قوة العمل ذات البشرة البيضاء موجودة حيث حظيت الأقليات من السيدات ومن العاملين ذوي البشرة السوداء بنصيب الأسد من قوة العمل.

وترتيباً على ما سبق ، فإن معظم الشركات تسعى في الوقت الحالي نحو تحقيق قدر من التوازن في خصائص قوة العمل سواء من حيث السن أو الجنس أو اللون ليس لاعتبارات قانونية فحسب ولكن أيضاً لإعتبارات المصلحة الإقتصادية. ومن هنا فلقد زاد اعتقاد المنظمات حول ضرورة تعيين قوة عمل متنوعة بهدف مواكبة التغير في الخصائص الديمغرافية للسكان داخل الدولة، وفي نفس الوقت محاولة الاستفادة من المنافع التي تترتب على ذلك والمتمثلة في الوفاء بتوقعات العملاء.

هذا ولا يوجد معنى محدد للتباين في هيكل العمالة، ولكن هناك اتفاق حول العناصر المكونة لهذا التباين والتي تشمل: العنصر ، الجنس ، الثقافة، الجنسية، والإعاقة، السن والديانة.

إدارة التباين في تركيبة هيكل العمالة: Managing Diversity

يستهدف التنوع في هيكل العمالة تعظيم المزايا المترتبة عليها وفي نفس الوقت تقليل المعوقات المترتبة عليها -مثل التحيز والضرر- أثناء ممارسة قوة العمل لوظائفها. هذا وعلى نطاق الممارسة العملية نجد أن إدارة التباين في قوة العمل إنما تتضمن مجموعة من التصرفات الإلزامية وأخرى إختيارية.

بداية نجد أن هناك العديد من التصرفات القانونية التي يجب أن يقوم بها صاحب العمل من أجل تقليل صور التمييز في المعاملة بين الأفراد داخل العمل، كما ان هناك العديد من التصرفات أو الأنشطة الاختيارية والتي تعد بمثابة جوهر برنامج إدارة التباين في قوة العمل، وهذه الأنشطة تتمثل في:

١- توفير نمط قيادة قوى. . . . فالشركات التي حققت نجاحاً ملحوظاً في إدارة قوة العمل المتنوعة تدار في ظل نمط قيادي يتسم بالشخصية القوية في مواجهة التغيير، وفي نفس الوقت يستطيع توفير المناخ الملائم لإحداث التغيير.

٢- تقييم الموقف. . . فالشركة يجب أن تقيم الحالة الراهنة للعمالة مع الأخذ في الإعتبار التباين فيها، ويتم ذلك من خلال اجراء استقصاء يمكن من خلاله قياس اتجاهات العاملين وادراكهم نحو الثقافات المختلفة داخل الشركة.

٣- الاهتمام بثقافة التغيير ونظم الإدارة. . . والتي يمكن من خلالها تغيير ثقافة المنظمة، ويتم ذلك من خلال نشر تلك الثقافة بين العاملين، فمثلاً يتم التركيز على ان تقييم الأداء يجب أن يركز على قياس قدرة المشرف على حل ما يحدث من صراعات داخل مجموعات العمل اكثر من تركيزه على حجم الانتاج.

دعم وتأثير التباين في قوة العمل: Boosting Workforce Diversity

أصبح التنوع في قوة العمل أمراً حتمياً؛ لذا فإن العديد من المنظمات أصبحت تستخدم وسائل متعددة في دعم هذا التنوع، وخير مثال على ذلك ما قامت به شركة Baxter Healthcare Corp حيث بدأت بوضع برنامج يستهدف إقامة مجتمع عمالي متعدد الثقافات لقيادة نشاط الشركة في مجال الخدمة الصحية على مستوى العالم. ثم بدأت بعد ذلك بإتخاذ مجموعة من الخطوات التي تدعم هذا التنوع في العمل تمثلت فيما يلي:

١- تقييم جهود برنامج التنوع في العمالة.

٢- استقطاب بعض الأقليات للانضمام كأعضاء في مجلس الإدارة.

٣- الاتصال المباشر بالمسئولين عن الأقليات لتعيينهم.

هذا ويعد تدريب قوة العمل المتنوعة أحد الأنشطة المدعمة في هذا الصدد، إذ تستهدف زيادة حساسية الموظف للإستفادة من هذا التنوع في تركيب قوة العمل وفي نفس الوقت اشباع الحاجة لتقدير الذات لدى العاملين، وأخيراً توفير مناخ صحي يمكن للعاملين القيام بأداء وظائفهم خلاله بفعالية ودون معوقات.

ومن ناحية أخرى، فإن بعض المنظمات حاولت أيضاً إدارة التنوع في قوة العمل من خلال تصميم مجموعة من البرامج الإختيارية التي تستهدف عدم التمييز بين الأفراد سواء على أساس السن أو الجنس أو اللون، ويقصد ببرامج التصرفات الإيجابية بأنها تلك البرامج التي تهتم بتعيين وترقية الأفراد الذين ينتمون لمجموعة الأقليات. هذا مع مراعاة نقطة هامة وهي أنها قد تتعارض مع القوانين التي صدرت بشأن القضاء على التمييز في معاملة الأفراد إذا لم تطبق بعدالة مع جميع الأفراد.

المقارنة بين قوانين المساواة في معاملة الأفراد وبرامج التصرفات الإيجابية:

Equal Employment Opportunity Versus Affirmative Action

بداية تستهدف قوانين المساواة في معاملة الأفراد التأكد من أن كل فرد- بغض النظر عن جنسه أو لونه أو جنسيته أو ديانته- يحصل على فرصة التوظف بالمنظمة إعتماداً على مؤهلاته ومهاراته. أما برنامج التصرفات الإيجابية فهي تذهب إلى أكثر من مجرد توفير فرص متساوية للتوظف، حيث انها تلزم المنظمة ببذل جهد إضافي لتعيين وترقية الأفراد من الأقليات. ولذلك فهي تشتمل على مجموعة من التصرفات في مجالات الاختيار والتعيين والترقية ومنح المكافآت والتي تصمم بشكل أساسي بهدف القضاء على الآثار الحالية لكافة صور التمييز التي حدثت في الماضي. وبالتالي فإنه يتم الحكم على فعالية برامج التصرفات الإيجابيةمن خلال ما يترتب عليها من تحسينات سنوية يمكن قياسها في مجالات تعيين وتدريب وترقية الأفراد من الأقليات.

الخطوات الواجب إتباعها عند تصميم برامج التصرفات الإيجابية:

Steps in an Affirmative Action Program

وضعت لجنة المساواة في معاملة الأفراد مجموعة من الخطوات التي يجب على المنظمات إتباعها عند تصميم برامج التصرفات الإيجابية، وتتمثل تلك الخطوات فيما يلي:

١- رسم سياسة للمساواة في فرص التوظف تشير إلى أنها تتيح فرصاً متساوية أمام جميع الأفراد سواء قبل إلتحاقهم بالعمل أو بعد إلتحاقهم به، وفي نفس الوقت يجب ان تشير السياسة إلى إلتزام المنظمة بممارسة مجموعة من التصرفات الإيجابية في هذا الصدد.

٢- تخصيص مسئول كبير بالمنظمة لمباشرة تنفيذ البرنامج، مع منحه السلطات والمسئوليات التي تمكنه من ذلك.

٣- الحصول على تأييد الرأي العام لما تقوم به المنظمة من برامج للمساواة بين العاملين.

٤- إجراء حصر شامل لأعداد الأقليات موزعين على التخصصات المختلفة مع تحديد مجموعة برامج التصرفات الإيجابية التي تتلاءم مع ظروفهم.

٥- تحديد مجموعة من الأهداف ووضع جداول زمنية لتنفيذها، حتى يمكن تعظيم استفادة الأقليات من برامج التصرفات الإيجابية.

٦- وضع مجموعة من البرامج اللازمة لتحقيق الأهداف.

٧- وضع نظام للرقابة الداخلية للتقييم المستمر للنتائج التي يحققها البرنامج.

٨- الحصول على الدعم والتأييد لبرامج التصرفات الايجابية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها من المجتمع المحيط.

استراتيجيات التصرفات الإيجابية: Affirmative Action: Two Basic Strategies

عندما تشرع المنظمة في رسم خطة للتصرفات الإيجابية، فإنها تكون بصدد إختيار إحدى الإستراتيجيتين التاليتين:

(١) استراتيجية بذل الجهود المخلصة : Good Faith Effort Strategy

وتستهدف هذه الاستراتيجية تغيير مجموعة الممارسات التي كانت سبباً في استبعاد العديد من الأفراد الذين ينتمون لمجموعة الأقليات. ولذلك فإنه وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم القيام بالعديد من الأنشطة مثل: وضع إعلانات في الأماكن التي يصل إليها الأفراد في مجموعة الأقليات، بالإضافة إلى دعم الخدمات اليومية المقدمة للسيدات اللائي لديهن أطفال رضع، وأخيراً وضع برنامج تدريبي لتمكين أعضاء مجموعة الأقليات من التنافس على الوصول للمناصب الوظيفية العليا. وتقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي مؤداه أنه طالما حُددت المعوقات بكفاءة ثم تم القضاء عليها فإنه سوف تتحقق نتائج إيجابية. ولكن المخاطرة تكمن في إمكانية عدم تحقيق النتائج المستهدفة وعندئذ فإن المنظمة مطالبة بإقناع لجنة المساواة في معاملة العاملين بأنها:

١- سوف تبذل مزيد من الجهد لتعيين وترقية الأقليات.

٢- ان الفشل في تحقيق نتائج إيجابية انما يرجع إلى عوامل خارجة عن إرادة المنظمة.

(٢) استراتيجية الحصص: Quota Strategy

في الوقت الذي تحاول فيه استراتيجية بذل الجهود المخلصة من تحقيق نتائجها إعتماداً على القضاء على المعوقات، نجد أن استراتيجية الحصص تستهدف تحقيق نتائجها من خلال وضع قيود على سياسة الإختيار والترقية، ويتم ذلك من خلال تخصيص حصة لكل نوعية من الأفراد سواء في مجالات الإختيار أو الترقية وبغض النظر عن السن أو اللون أو الديانة، وذلك حتى يمكن إتاحة فرص متساوية للتوظف والترقي أمام الفئات المختلفة من العاملين.

ولكن ما هي الاستراتيجية المثلى للتطبيق العملي: A Practical Approach

نظراً لظروف عدم التأكد من النواحي القانونية فإن المؤلف يرى أن استراتيجية بذل الجهود المخلصة تفضل في التطبيق عن استراتيجية الحصص، ولكن قد تتساءل المنظمة عن ما هية التصرفات الواجب إتباعها كي تشعر الأفراد بأنها قد بذلت الجهود المخلصة؟

استطاعت إحدى الدراسات أن تجيب على هذا التساؤل، حيث أرُسلت قائمة استقصاء للمسئولين في لجنة المساواة بين العاملين طلبت منهم تقييم ثلاثون تصرفاً من التصرفات التي تقوم بها احدى الشركات الافتراضية بهدف إثبات حسن نيتها في عدم التمييز بين الأفراد. أشارت الدراسة إلى وجود ست مجالات للتصرف تتمثل فيما يلي:

١- زيادة عدد المتقدمين من السيدات لشغل الوظائف.

٢- كسب دعم وتأييد الإدارة العليا نحو وضع سياسة تتيح فرص متساوية في التوظف بين الأفراد، وذلك من خلال رفع المستوى التنظيمي للمدير المسئول عن تنفيذ تلك السياسة.

٣- إعلام المجتمع المحلي بما تقدمه المنظمة من فرص للمساواة بين الأفراد، ويتم ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية على المستوى المحلي.

٤- إعلام الموظفين بمختلف التصرفات الإيجابية التي تنوي المنظمة تنفيذها.

٥- إكساب الموظفين الحاليين مهارات جديدة في مجال العمل.

٦- جعل سياسة المساواة بين العاملين في الفرص الوظيفية جزءاً أساسياً من اهتمام المشرفين، وذلك من خلال إدخالها ضمن عناصر تقييم أداؤهم.

الخلاصة Summary

نستخلص من هذا الفصل النقاط التالية:

١- أن التشريعات التي حاربت التمييز في معاملة الأفراد ليست بجديدة، فهي تعود لعام ١٧٩١، حيث أوضح الدستور الأمريكي في مادته الخامسة عدم حرمان أي فرد من الحرية أو العيش أو التمتع بملكية الأشياء ما لم يكن مخالفاً للقانون.

٢- تتمثل التشريعات الجديدة- بشأن القضاء على التميز في المعاملة بين الأفراد- في قانون الحقوق المدنية الأمريكي لعام ١٩٦٤، والذي جرم التمييز بين الأفراد على أساس السن أو الجنس أو اللون أو الديانة أوالجنسية، ثم تلاه مجموعة الإرشادات الفيدرالية العامة بشأن قواعد الإختيار والتعيين، ثم قانون المساواة في الأجور لعام ١٩٦٣، ثم قانون مقاومة التمييز بين الأفراد على أساس السن لعام ١٩٦٧. هذا بالإضافة إلى مجموعة القرارات الصادرة عن المحاكم الأمريكية بشأن الحكم في بعض الدعاوى المرفوعة ضد التمييز بين الأفراد.

٣- انشأت لجنة المساواة بين الأفراد في الاستفادة بفرص التوظف المتاحة بمقتضى قانون الحقوق المدنية ١٩٦٤، وذلك بهدف تسوية المنازعات بين الأطراف المتصارعة، ولكن في حالة فشلها في تحقيق ذلك فإنها ترفع الموضوع للمحكمة المختصة لتطبيق القانون.

٤- صدور قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١ والذي أعاد ذاكرة التاريخ إلى الوراء حيث قانون الحقوق المدنية لعام ١٨٦٦، ويختلف هذا القانون عن سابقه في فرض غرامات مالية على المنظمة التي تميز في معاملتها بين العاملين دون وجود سبب كاف لمثل هذا التمييز.

٥- صدور قانون ذوي الإحتياجات الخاصة من الأمريكيين بهدف عدم التمييز بينهم وبين غيرهم من العاملين مادام يتوافر لديهم المؤهلات والقدرات التي تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بنجاح. بالإضافة إلى ضرورة قيام المنظمة بعمل بعض التعديلات في بيئة العمل بما يمكن ذوي الإحتياجات الخاصة من ممارسة واجباتهم الوظيفية.

٦- بإمكان الفرد أن يثبت التمييز في معاملته عن باقي الأفراد، وسواء كان هذا التمييز عن قصد أو بدون قصد من خلال التأثير على باقي أفراد الطائفة التي ينتمي إليها. وفي هذا الصدد يمكن استخدام مقياس Mc Donnell Douglas.

٧- تم مناقشة بعض صور التمييز في بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل الإختيار والتعيين والترقية والنقل وإنهاء الخدمة.

٨- في الواقع العملي يتقدم الفرد- الذي يشعر بالتمييز ضده في المعاملة- إلى لجنة المساواة في المعاملة للنظر في إدعائه، ويكون أمام اللجنة ٣٠يوم تحاول خلالها تسوية النزاع ودياً، وفي هذا الصدد ينبغي على المنظمة أن تأخذ في الإعتبار بعض النواحي مثل:

أ - ان المسئول عن فحص الإدعاء باللجنة لايقدم إلا توصيات وليست قرارات.

ب- لاتستطيع المنظمة تقديم المستندات الدالة على حسن النية إلا بأمر من المحكمة.

٩- بإمكان المنظمة إثبات حسن نيتها في واقعة التميز بإحدى طريقتين:

أ- مصلحة المنظمة، بأن تثبت ان وضع معايير اختيار معينة انما جاء بهدف تحقيق مصلحة المنظمة بالدرجة الأولى.

ب- إثبات قوة العلاقة بين الشروط والمؤهلات المحددة ومعدلات الآداء في الوظيفة.

١٠- ان هناك مجموعة من الخطوات الأساسية التي يجب على المنظمة إتباعها عند تصميم برنامج للتصرفات الإيجابية.

أسئلة للمناقشة Discussion Questions

١- اذكر أهم القوانين التي نادت بالمساواة بين العاملين في المعاملة؟ وما هو مضمون كل منها؟

٢- تكلم بإيجاز عن أهم النتائج المستخلصة من دراسة حالة Griggs ضد شركة Duck Pwer؟

٣- ماذا يقصد بالأثر العكسي؟ وكيف يمكن إثباته؟

أنشطة فردية وجماعية Individual and Group Activities

١- بفرض انك مشرف على أحد خطوط التجميع، وانك مسئول عن تعيين المرؤوسين والإشراف عليهم والتوصية بترقيتهم من عدمه. من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي.. المطلوب منك حصر بقائمة الأنشطة الإدارية التي قد تميز بين عامل وآخر.

٢- ناقش بمفردك أو من خلال جماعة العمل كيفية وضع برنامج للتصرفات الإيجابية؟

٣- اشرح كيفية قيام المنظمة بالدفاع عن نفسها ضد قضايا التمييز في المعاملة؟

٤- ما هو الفارق الأساسي بين التصرفات الإيجابية وقانون المساواة في فرص التوظف؟

٥- اشرح كيف أعاد قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١ الذاكرة إلى الوراء حيث الحالات والقضايا التي أصدرت المحكمة الأمريكية بشأنها قرارات خلا الفترة من ١٩٨٩ وحتى ١٩٩١.

تدريب تجريبي Experiential Exercise

غير رسمي جداً؟

يعمل Don Jones في مصنع النسيج الذي يملكه بإحدى المدن صغيرة الحجم منذ عدة سنوات لم يلاق خلالها أي متاعب أو صعوبات في التعامل مع لجنة المساواة بين الأفراد. الأمر الذي شجعه على عدم اتخاذ أية خطوة فعلية في سبيل تجنب أية أخطاء قد يقع فيها أثناء التعامل مع العاملين. وفي أحد الأيام زاره أحد الأساتذة العاملين بإحدى الكليات الواقعة في نطاق المدينة بالاهتمام بشئون استقطاب الأفراد وكيفية المفاضلة بينهم، فرد عليه قائلاً: مادامت الأمور تسير على ما يرام فلا داعي للقلق، وخاصة انه لم يتلق أية شكاوي من العاملين تفيد بوقوعه في خطأ ما.

واستمر الوضع هكذا لعدة سنوات، فعندما كان يحتاج إلى موظفين جدد فإنه كان يسأل الموظفين الحاليين عما اذا كان لديهم أحد الأصدقاء الذي يرغب في العمل. فإن لم يجد فإنه يحصل على ما يريد من العمالة من خلال مكاتب التوظيف المحلية، وغالباً ما كان يجرى مقابلة لهم بواسطة أحد المشرفين ومدير المصنع الذين لم يستخدموا أي من الاختبارات أو الاسئلة النظرية للتعرف على خلفية المتقدمين لشغل الوظيفة، وعندما سئل Jones عن سبب ذلك أفاد بأن هؤلاء المتقدمين هم أصدقاء للموظفين الحاليين وأنا أثق بأنهم لن يرشحوا كفاءات غير مناسبة.

وفي أحد الأيام أعلنت لجنة المساواة بين العاملين Jones بإنذار رسمي يفيد بأن هناك ٢٠ من الأفراد تقدموا لشغل وظيفة في العام الماضي ولم يقبلوا بسبب اختيار المشرفين لأقاربهم وأصدقائهم

ورفض الآخرين. الجدير بالذكر أن المشرفين لم يروا كارت المتابعة لمكتب التوظيف والذي يثبت اجراء المقابلة مع المتقدمين لشغل الوظيفة، عندئذ تعجب Jones من أن جميع أنشطة شئون الأفراد تتم بشكل غير رسمي بالمرة.

الغرض من التدريب:

يستهدف هذا التدريب تزويد المارسين بكيفية تحليل وتطبيق التشريعات المتعلقة بالمساواة في المعاملة بين الأفراد.

كيفية تطبيق التدريب:

يتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

١- قسم الفصل الدارسي إلى أربع إو خمس مجموعات من الطلاب.

٢- احصل على اجابة من كل مجموعة عن الاسئلة التالية:

أ- كيف تثبت لجنة المساواة بين الأفراد الأثر العكسي؟

ب- حدد الأنشطة التي يشوبها التمييز في هذه الحالة؟

جـ- كيف يمكن للشركة الدفاع عن نفسها ضد واقعة التمييز؟

٣- في حالة كفاية الوقت، اطلب من المتحدث باسم كل مجموعة ان يقدم مجموعة الاستنتاجات التي توصل اليها من دراسته للحالة.

حالة عن التمييز العنصري: A Case of Racial Discrimination

يعمل John Peter البالغ من العمر ٤٤ عاماً بإحدى المستشفيات التعليمية الواقعة بإحدى المدن الكبرى في الجنوب الغربي للولايات المتحدة الأمريكية، كما أنه متزوج ويعول طفلين دون العشرين من عمرهما، بالإضافة إلى انه قضى فترة طبيب مقيم بهذه المستشفى اصر تخرجه من كلية الطب بجامعة كولومبيا.

ومن ناحية أخرى فإن Alana Anderson تعد من الممرضات الفاتنات اللائي يعملن بالمستشفى، وهي تجمع بين الجنسية الأمريكية والأفريقية، وهي في نفس الوقت متزوجة ولاتعول أطفال وتقيم بسكن الممرضات الملحق بالمستشفى. بالاضافة إلى انها تقضي وقت فراغها في الحصول على دورات في مجال التمريض لصقل مهاراتها في هذا الصدد.

وفي أحد الأيام أراد Chapman مدير المستشفى أن يكرم أفضل الكفاءات الموجودة بالمستشفى من أطباء وهيئة تمريض واداريين، ولكن تلقى Chapman تليفوناً من Peter يشكو فيه Anderson من أنها ابدت له اعجابها بشخصه، بل وأهدته بوكيه من الزهور في عيد الحب، وانها على اتصال دائم به من خلال التليفون. عندئذ شعر Peter بأن هناك محاولة للتحرش به جنسياً.

وبناء عليه استدعى Chapman المرضة وقابلها على انفراد، وابدى لها عدم ارتياح Peter بإهتمامها الزائد، ونصحها بعدم الاستمرار في إغرائه. وبعد فترة اعتقد Chapman بأن الموضوع قد انتهى، ولكن سرعان ما وجد أن Anderson تقدمت استقالتها من منصبها بالمستشفى. وفوجئ بوصول خطاب من المحامي يعلمه فيه بأنه و Peter مطلوبان للمثول أمام المحكمة بسبب التمييز العنصري ضد المرضة Anderson وانصب ادعائها على قول Chapman لها أثناء المقابلة الخاصة "أعتقد أنه لايعد حقاً للأفراد من الطوائف العنصرية المختلفة بأن يمارس الحياة الرومانسية داخل المستشفى"

الاسئلة:

١- ماهي في اعتقادك سُبل خُروج Chapman من هذه القضية؟

٢- هل تعتقد ان Peter بإمكانه الادعاء بتحرش Anderson به جنسياً؟

٣- بإعتبارك Chapman ما الذي يجب ان تفعله الآن لتتفادى الوقوع في مثل هذه الأخطار مستقبلاً؟

حالة تطبيقية Case Application

يبلغ Louis Minardi من العمر ٥٤ عاماً ويعمل مدير لمخابز شركة Minardi، بدأ نشاطة منذ ٢٤ عاماً في مشروعه الذي تكون حينئذ من ٧٥ عاملاً كان هدفهم الأساسي هو رضاء العميل. الجدير بالذكر أن Louis ترك تعليمه والتحق بأحدى المخابز المحلية وذلك لتوفير الموارد المالية له ولأسرته الذي توفى والده وأصبح Louis هو المسئول عن رعاية والدته واثنين من اخوته.

لقد كان Louis من أمهر الخبازين في المنطقة، حيث اكتسب شهرة ذائعة بسبب الجودة العالية في تعبئة المنتجات والعناية الفائقة بالعميل بالاضافة إلى ان العاملين بالشركة تتسم علاقتهم ببعضهم بالقوة والتماسك وتنظيم بعض الدورات الرياضية للترويح عن النفس بعد انقضاء العمل اليومي. لذلك كان ينظر Louis دائماً إلى الشركة بإعتبارها مجرد أسرة كبيرة سعيدة.

ولكن بعد فترة حدثت مشكلة ما حيث تلقى Louis مذكرة من لجنة المساواة في المعاملة تفيد بأن سيدة تعرف باسم Takia Wilson تدعى بأن Louis لم يقبلها في منصب مشرف بسبب انها من أصل أمريكي أفريقي وأنها سيدة.

وبدأ Louis في استعراض الأحداث التي أدت إلى نشوء تلك المشكلة، حيث أن Takia W. قد شاهدت إعلاناً بإحدى الصحف المحلية يعلن عن وجود وظيفة إشرافية خالية، وحيث أن Takia خريج احدى كليات المجتمع في تخصص إدارة الأعمال، ولديها خبرة سابقة كمساعدة مدير، استطاعت أن تحقق نتائج جيدة خلال المقابلة ولديها خطابات تزكية من رؤسائها السابقين تفيد بأنها عاملة لديها دافع قوي للعمل. وبمجرد قراءة Takia للإعلان اتصلت برقم التليفون المذكور بالإعلان وحددت موعد لمقابلة Louis وذكرت خلال المقابلة جميع خبراتها الاشرافية السابقة ورغبتها في العمل بالورادي الليلية وكذا امكانية اشرافها على الرجال نظراً لحصولها على دورات تدريبية في التعامل مع ما قد يواجهها من مشكلات داخل المخبز.

وبعد انتهاء المقابلة طلب Louis من Takia معاودة الاتصال به خلال اسبوع لمعرفة قراره، وبعد مرور اسبوعين اتصلت به لتعرف القرار فقال لها لقد تم شغل الوظيفة من فرد آخر. حيث عين Louis احد الأفراد من الشباب الذين يتوافر لديهم مؤهلات علمية وخبرات كافية. واعتقد Louis انه لن يرى Takia مرة أخرى، ولكنها رفعت دعوى ضده إلى لجنة المساواة بين الأفراد.

الاسئلة:

١- ما هو الطريق الخطأ الذي اتبعه Louis ؟ وماهي القوانين التي لم يأخذها في اعتباره؟

٢-المطلوب منك إعداد تقرير مختصر تصف فيه مجموعة الاجراءات التي يجب اتباعها من جانب Louis حتى لايقع في مثل هذه الأخطاء مستقبلاً؟

٣- ما الذي يجب ان يفعله Louis الآن للتعامل مع الدعوى المرفوعة لدى لجنة المساواة في معاملة الأفراد؟

الجزء الثاني

الاستقطاب والتسكين

Recruitment and Placement

الفصل الثالث :

تحليل الوظائف

الفصل الرابع :

الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة

الفصل الخامس :

اختبار واختيار الموظف

الفصل السادس :

مقابلات المرشحين

الفصل الثالث

تحليـــل الوظـائــف

Job Analysis

الأهداف السلوكية من هذا الفصل: Behavioral Objectives

بالإنتهاء من دراسة هذا الفصل يكون الدارس قادراً على:

* وصف الطرق الأساسية المستخدمة في تجميع المعلومات اللازمة للقيام بنشاط تحليل الوظائف.
* كيفية إعداد تحليل للوظائف.
* كتابة وصف للوظائف.
* شرح الهدف الأساسي من إعداد توصيف للوظائف وإجراءات تطويره.

محتويات الفصل: Chapter Outline

يحتوي هذا الفصل على العناصر التالية:

* طبيعة تحليل الوظائف.
* طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف.
* كتابة وصف للوظيفة Job Description.
* كتابة توصيف للوظيفة Job Specification.
* تحليل الوظائف في عالم بدون وظائف.

هذا وسوف نتناول كل عنصر من العناصر السابقة بالشرح والتحليل على النحو التالي:

أولاً: طبيعة تحليل الوظائف The Nature of Job Analysis

وفي هذه النقطة نتناول بالشرح والتحليل النواحي التالية:

(١) مفهوم تحليل الوظائف: Job Analysis Defined

تتكون أية منظمة من العديد من الوظائف التي يجب شغلها، ويعد تحليل الوظائف بمثابة الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات تلك الوظائف Job Duties ومجموعة الخصائص الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها. وينتج عن هذا التحليل معلومات بشأن متطلبات شغل الوظيفة والتي يمكن الإعتماد عليها في إعداد وصف للوظيفة Job Discription وكذا توصيف للوظيفة Job Specification.

وعلى نفس المنوال الذي تتبعه المجموعة الاستشارية في Boston فإن اخصائي الموارد البشرية يسعى إلى تجميع نوع أو أكثر من المعلومات التالية بهدف إعداد تحليل للوظائف:

أ - أنشطة العمل Work Activities.. فعادة ما يتم تجميع معلومات عن الأنشطة الفعلية للعمل الذي يؤدى مثل: النظافة، البيع، التعليم، الزخرفة. وهذه القائمة قد تشير أيضاً إلى: كيف، لماذا، ومتى يقوم العامل بكل نشاط على حده.

ب - سلوكيات الأفراد Human Behaviors... فقد يتم أيضاً تجميع بعض المعلومات عن السلوكيات المختلفة للعاملين مثل: المشاعر، أساليب الاتصال، المبادأة، والكتابة. مع الأخذ في الإعتبار هنا ضرورة جمع بعض المعلومات عن إمكانية رفع أوزان ثقيلة أو المشي لمسافات طويلة إذا كانت طبيعة الوظيفة تتطلب ذلك.

تحليل الوظائف:

هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها.

وصف الوظيفة:

هي قائمة بالواجبات الوظيفية والمسئوليات والعلاقات وظروف العمل والمسئوليات الإشرافية وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظيفة.

توصيف الوظيفة:

هي قائمة بالمتطلبات البشرية الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة مثل: التعليم، المهارات، نمط الشخصية...الخ والتي تعد ناتج آخر من نواتج تحليل الوظيفة.

جـ - الآلات والمعدات والأدوات ومعينات العمل Machines, Tools, Equipment, and Work Aids... وهنا يتم تجميع معلومات عن: المنتجات التامة الصنع، المواد الخام تحت التشغيل، ومستوى المعرفة المطلوب في النواحي المالية أو القانونية وحجم الخدمات المقدمة مثل: تقديم المشورة أو الإصلاح والصيانة.

د - معايير الأداء Performance Standards... حيث يتم أيضاً تجميع معلومات عن معايير الأداء - سواء كانت في شكل كمي أو في شكل نوعي لكل نشاط - لتكون بمثابة الأساس الذي في ضوئه يتم تقييم أداء الفرد مستقبلاً.

هـ - البيئة التي تمارس في ضوئها الوظيفة Job Context... والتي تشمل مجموعة المعلومات المتعلقة بالظروف المادية التي تمارس فيها الوظيفة، جداول العمل، وكذا الظروف الإجتماعية والتنظيمية المحيطة بها. هذا ويجب أن يتم أيضاً جمع معلومات عن أعداد الأفراد الذين سوف

يتعامل معهم الموظف، بالإضافة إلى نوعية الحوافز التي يمكن استخدامها في زيادة دافعية الفرد على أداء الوظيفة.

و- المتطلبات البشرية Human Requirments. . . والتي تتضمن تجميع معلومات عن مستوى المعارف والمهارات المرتبطة بأداء الوظيفة مثل: مستوى التعليم، التدريب، وعدد سنوات الخبرة. وكذا مجموعة السمات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة مثل: مستوى الاستعداد، الخصائص الجسمانية، نمط الشخصية، والاهتمامات.

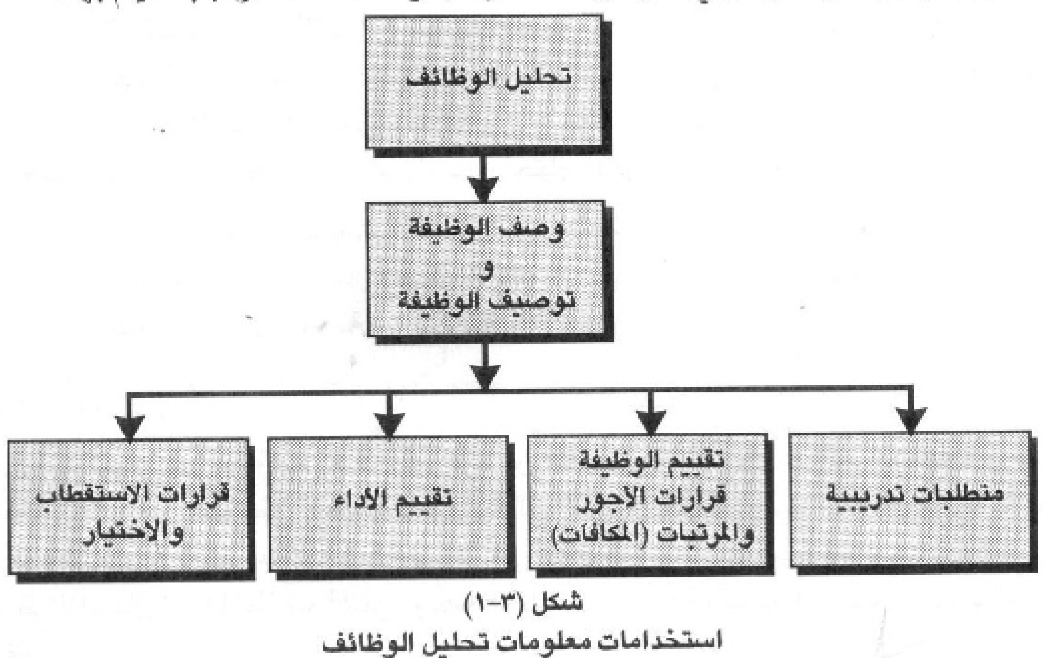
(٢) استخدامات معلومات تحليل الوظائف: Uses of Job Analysis Information

كما هو موضح بالشكل (٣-١) نجد أن المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف يمكن استخدامها كأساس للقيام بالعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

أ- الاستقطاب والإختيار Recruitment and Selection. . . حيث يوفر تحليل الوظائف معلومات عن واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها فيمن يشغلها. وهذه المعلومات المتوافرة عن وصف وتوصيف الوظيفة تستخدم كأساس في تقرير نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وتعيينهم.

ب- المكافآت Compensation. . . تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف في تحديد مقدار ونوعية المكافآت التي تلاءم طبيعة كل وظيفة. نظراً لأن المكافآت- سواء المرتب أو العلاوات- تعتمد بشكل أساسي على بعض العوامل مثل: مستوى المهارة، درجة التعليم، مستوى الأمان، وحجم المسئولية، وكل هذه العوامل سبق تقييمها خلال القيام بتحليل الوظائف. هذا ويسهم تحليل الوظائف في توفير المعلومات التي يمكن أن تستخدم في تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة وبالتالي إمكانية وضعها في الفئة الوظيفية التي تناسبها.

جـ- تقييم الأداء Performance Appraisal. . . والذي يتضمن مقارنة الأداء الفعلي لكل موظف بالمعايير الموضوعة مسبقاً، ولذلك فإن معظم الخبراء يعتمدون على تحليل الوظائف في تحديد المعايير الواجب الوفاء بها وفي نفس الوقت حصر مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها.



شكل (٣-١)
استخدامات معلومات تحليل الوظائف

د- التدريب Training . . . تستخدم أيضاً المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف في تصميم وتطوير البرامج التدريبية، نظراً لأن هذ التحليل وما ينجم عنه من وصف للوظائف يُظهر مجموعة المهارات- ومن ثم مستوى التدريب- المطلوبة.

هـ- ضمان توزيع كل الواجبات على الأفراد Ensure Complete Assignment of Duties . . . فتحليل الوظائف يسهم أيضاً في اكتشاف الواجبات التي لم تسند مهمة القيام بها إلى أفراد، فمثلاً: عند تحليل وظيفة مدير الإنتاج بالشركة قد يخبرك بأنه يؤدى العديد من الواجبات والتي قد تشمل: تخطيط جداول الإنتاج الأسبوعية، شراء المواد الخام، وقد ينسى أن يشير إلى إدارة المخزون من المواد الخام أو المنتجات تامة الصنع. وبالفحص قد تكتشف انه لايوجد أي فرد أخر من العاملين في مجال الإنتاج مسئولاً عن إدارة المخزون. ومن ثم فإن تحليل الوظيفة- ليس فقط في ضوء الواجبات التي يذكرها الموظفون، ولكن أيضاً في ضوء ما تعرفه عما يجب ان تكون عليه تلك الواجبات- يحدد المهمة التي يجب أن تخصص لفرد معين. مع العلم بأن عدم تخصيص بعض الواجبات يصعب اكتشافه من خلال تحليل الوظائف، ولكن كل ما يفعله تحليل الوظائف أنه يقلل من حدة المشكلات التي قد تنشأ عن ذلك في حالة عدم تخصيص فرد لإدارة المخزون.

مما سبق يتضح لنا أن تحليل الوظائف يلعب دور محوري في إدارة الموارد البشرية، وهذا الدور تعترف به معظم المكاتب الفيدرالية بالولايات المتحدة والمتخصصة في إختيار الموظفين، حيث تعتبر أن تحليل الوظائف يعد بمثابة خطوة حاكمة يمكن أن تؤثر في مصداقية جميع أنشطة الأفراد.

(٣) خطوات تحليل الوظيفة: Steps in Job Analysis

يتضمن تحليل الوظيفة القيام بست خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:

الخطوة الأولى: Step 1

وتتضمن هذه الخطوة تحديد أوجه الإستخدام للمعلومات التي سوف يتم الحصول عليها، وبناء عليه يتم تحديد البيانات التي يجب تجميعها وكيفية ذلك. فهناك بعض الأساليب المستخدمة في تجميع البيانات- مثل مقابلة الموظف المختص وسؤاله عن واجباته الوظيفية- والتي يمكن استخدامها في إعداد وصف مكتوب للوظيفة والذي يتم بناء عليه إختيار الأفراد لشغل الوظيفة.

هذا مع مراعاة أنه توجد هناك أساليب أخرى لتحليل الوظيفة- مثل إعداد استمارة استقصاء لتحليل الوظيفة- لاتقدم معلومات وصفية عن وصف الوظيفة، فهي عادة ما تقدم تقديرات كمية لكل وظيفة بحيث يمكن الاعتماد عليها في المقارنة بين الوظائف لأغراض منح الكافآت.

الخطوة الثانية: Step 2

وفيها يتم تقييم ومراجعة المعلومات المتوافرة عن الخرائط التنظيمية، خرائط العمليات ووصف الوظيفة، حيث تظهر الخريطة التنظيمية تقسيم مختلف الأعمال التي تمارسها المنظمة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى داخل المنظمة، بالإضافة إلى أنه يجب أن تحدد الخريطة مسمى كل موقع وخطوط الاتصال بين الوظائف والتي توضح الأطراف المختلفة المتوقع أن يتعامل معها شاغل الوظيفة.

أما خريطة العمليات Process Chart فتقدم صورة تفصيلية لكيفية تدفق العمل بصورة أوضح مما قدمته الخريطة التنظيمية Organization Chart، فهي في صورتها المبسطة- وكما هو موضح بالشكل (٣-٢)- توضح تدفق المدخلات إلى/ والمخرجات من الوظيفة موضع التحليل. ففي الشكل رقم (٣-٢) نجد أنه من المتوقع أن يحصل الموظف المختص بالرقابة على المخزون على تقرير يوضح حالة المخزون لدى الموردين ثم يستفسر عن حالة المخزون من مديري المصنع، وبناء عليه يزود المديرين بمعلومات عن موقف المخزون. وأخيراً، فإن الوصف الحالي للوظيفة عادة مايكون نقطة البدء لإعداد وصف جديد للوظيفة.

الخطوة الثالثة: Step 3

وتتضمن اختيار بعض المراكز الوظيفية بهدف تحليلها، وعادة ما يتم ذلك عندما تتشابه العديد من الوظائف الواجب تحليلها وأن القيام بتحليل كل الوظائف يستهلك الكثير من الوقت، مثلما يتم عند تحليل وظائف عمال التجميع Assembly Workers.

الخطوة الرابعة: Step 4

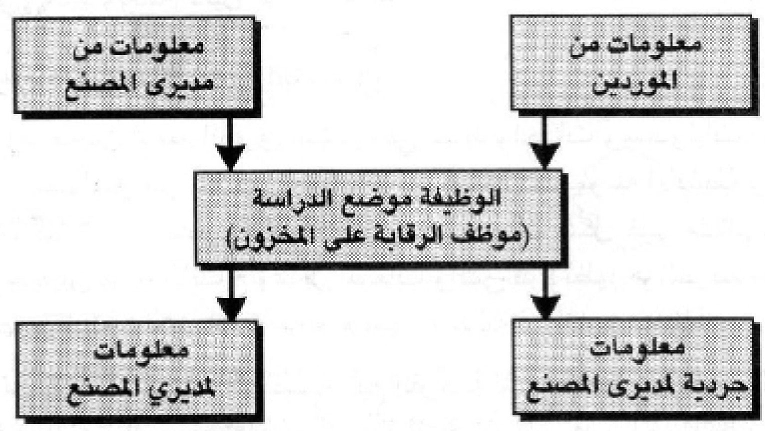
وتستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفية، سلوكيات الموظف، ظروف العمل، والسمات والقدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.

الخطوة الخامسة: Step 5

وفيها يتم مراجعة وتنقيح المعلومات بالتعاون مع شاغل الوظيفة والمشرف المباشر عليه، وهذا يضمن تجميع معلومات دقيقة وكاملة. وتستهدف هذه الخطوة أيضاً زيادة قبول الموظف لبيانات تحليل الوظيفة من خلال منحه فرصة تعديل ما قدمته من بيانات عن وصف لوظيفته.

الخطوة السادسة: Step 6

وفي هذه الخطوة يتم إعداد وصف للوظيفةوكذا توصيف لها، واللذان يعتبران بمثابة منتجين منفصلين لنشاط تحليل الوظيفة. وعادة ما يشار إلى وصف الوظيفة: "بأنه جملة مكتوبة تصف مجموعة الأنشطة والمسئوليات الخاصة بالوظيفة، وفي نفس الوقت مجموعة السمات الهامة لها مثل: ظروف العمل، ومستوى الأمان"، أما توصيف الوظيفة فيقصد به: "تلخيص للسمات والمهارات ومستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة".



شكل (٣-٢) : خريطة عمليات لتحليل تدفق العمل بإحدى الوظائف

ثانياً: طرق جمع المعلومات المستخدمة في تحليل الوظائف:

Methods of Collecting Job Analysis Information

توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن: الواجبات، المسئوليات، والأنشطة الخاصة بالوظيفة. ولكن سوف نناقش أهم تلك الطرق في هذا الجزء، مع مراعاة أنه في الحياة العملية يمكن للفرد أن يستخدم أيا من هذه الطرق أو مزيج منها بالشكل الذي يتفق والغرض الذي يسعى نحو تحقيقه.

هذا ويتطلب تحليل الوظائف قيام أخصائي الموارد البشرية ببذل جهد مشترك Joint Effort مع كل من العامل والمشرف عليه. فقد يقوم أخصائي الموارد البشرية- سواء كان مدير للموارد البشرية أو محلل للوظيفة أو مستشار من الخارج- بملاحظة وتحليل الوظيفة بهدف وضع الوصف والتوصيف المناسب لها. وفي هذه الحالة تكون مهمة كل من العامل والمشرف هي ملء قوائم الاستقصاء التي تتضمن الأنشطة التي يؤديها المرؤوس، وبناء عليه فقد يعدلون ما توصل إليه محلل الوظيفة من استنتاجات بشأن المهام والأنشطة الوظيفية.

ومن أهم الطرق الشائعة الإستخدام في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف ما يلي:

(أ) المقابلة الشخصية The Interview

فهناك ثلاثة أنواع من المقابلات يمكن استخدامها في تجميع بيانات تحليل الوظائف وهي: المقابلة الفردية مع كل موظف، المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة، والمقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل. هذا وتستخدم المقابلة الجماعية Group Inteview في حالة وجود عدد كبير من الموظفين يؤدون وظائف متشابهة، وعندئذ فإنها تكون أقل تكلفة وأسرع وسيلة لجمع المعلومات عن الوظيفة، حيث يعقد المشرف المباشر جلسة جماعية للعاملين بهدف التعرف على الواجبات والمسئوليات المرتبطة بوظيفة كل فرد، وفي حالة استحالة ذلك فإن القائم بالتحليل قد يلتقي بالمشرف بشكل منفرد للحصول على ما يلزمه من معلومات.

أيا كانت نوعية المقابلة المستخدمة فإنه يجب أن يفهم المقابَل Interviewee السبب الرئيسي من عقد المقابلة، فقد ينظر المقابَل على انها وسيلة لتقييم مستوى كفاءته وبالتالي فقد يميل إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على مستوى دقة تحليل الوظيفة.

مزايا وعيوب المقابلة الشخصية Pros and Cons

تعد المقابلة الشخصية من أوسع الطرق إنتشاراً في تحديد واجبات ومسئوليات الوظائف، ولعل هذا يعكس ما يترتب عليها من مزايا، فهي تسمح للعامل بتسجيل مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يصعب ملاحظتها، فمثلاً هناك بعض الأنشطة التي تحدث فجأة وبشكل غير منتظم مثل الاتصالات غير الرسمية التي تتم بين مدير الإنتاج ومدير المبيعات والتي قد لاتظهرها الخريطة التنظيمية ولكن يمكن أن يتعرف عليها القائم بالمقابلة إذا كان يتمتع بمهارة عالية في إدارة المقابلة.

بالإضافة إلى ماسبق فإن المقابلة الشخصية تتيح الفرصة لشرح أسباب الحاجة إلى إجراء تحليل للوظائف، وفي نفس الوقت التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تواجه الموظف ويصعب على



الإدارة ملاحظتها، وأخيراً تتميز المقابلة الشخصية بالبساطة والسرعة في تجميع ما يلزم من معلومات لتحليل الوظائف.

إلا أن ما يعيب المقابلة الشخصية هو الغش والتزوير فيما يقدم من معلومات، فالموظف يعلم أن ما يقدمه من معلومات سوف يستخدم كأساس في تحديد أجر الوظيفة ولذلك فقد يغالي في ذكر الواجبات والمسئوليات التي يؤديها بهدف الحصول على أجر أعلى وفي نفس الوقت يقلل من شأن واجبات ومسئوليات الآخرين. إلا أنه يمكن التغلب على ذلك من خلال التحري الدقيق لما يتم الحصول عليه من معلومات.

بعض الأسئلة التي قد تثار أثناء المقابلة الشخصية: Typical Questions

بغض النظر عما يشوب المقابلة من عيوب، إلا أنها تستخدم مجموعة من الأسئلة النمطية من أهمها:

* ما هي الوظيفة التي تؤديها؟
* ما الواجبات الأساسية لوظيفتك؟ وما الذي تؤديه بالضبط؟
* ما الظروف المادية التي تمارس فيها وظيفتك؟
* ما هي مستويات الخبرة والتعليم والمهارة والتأهيل المطلوب لأداء الوظيفة؟
* ما الأنشطة التي تشارك في أدائها؟
* ما هي واجبات ومسئوليات الوظيفة؟
* ما هي أسس المحاسبة أو معايير الأداء التي تؤدي واجباتك في ضوئها؟



* ما هي مسئولياتك؟ وما هي الظروف البيئية وظروف العمل التي تعمل من خلالها؟
* ما هي المتطلبات البدنية لشغل الوظيفة؟ وما هي المتطلبات الذهنية والعاطفية لها؟
* ما هي ظروف الأمن والسلامة التي تُمارس الوظيفة في ضوئها؟
* هل سبق لك أن تعرضت لأية أخطار أو ظروف عمل غير عادية؟

هذا وغالباً ما تكون المقابلة الشخصية من النوع النمطي Structured وهو ما يوضحه الشكل (٣-٣)، حيث نجد أنها تشتمل على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببعض الأمور مثل: الغرض العام للوظيفة، المسئوليات والمهام الإشرافية، الواجبات الوظيفية، مستوى التعليم، عدد سنوات الخبرة، والمستوى المهاري المطلوب لشغل الوظيفة- وهذه القائمة من الأسئلة تستخدم من قبل محلل الوظيفة Job Analyst بهدف تجميع المعلومات من خلال الملاحظة الشخصية المباشرة للعمل الذي يتم أداؤه أو من خلال توجيه قائمة الاستقصاء.

ارشادات لنجاح المقابلة الشخصية: Interview Guidelines

هناك العديد من الأمور التي يجب أن تأخذها في اعتبارك عند عقد مقابلة تحليل الوظيفة Job Analysis Interview تتمثل في:

أولاً :يجب ان يكون هناك تعاون بين كل من محلل الوظيفة والمشرف على العاملين الذين يتم تحليل وظائفهم، فهو الأجدر على تحديد أي من العاملين أكثر معرفة ودراية بواجبات وظيفته فيختاره لإجراء مقابلة معه وليس هذا فحسب ولكن يجب أن يكون هذا العامل من أكثر العمال موضوعية في وصف مهام وواجبات وظيفته.

ثانيـاً: تهيئة جو المقابلة مع الموظف من خلال التعرف على اسمه والتحدث معه بلغة سهلة ومفهومة وتقديم موجز مختصر بالهدف من إجراء المقابلة، بالإضافة إلى تقديم شرح لطريقة إختيار الموظف لعقد المقابلة معه.

ثالثـاً: ضرورة اتباع مرشد نمطي أو قائمة بمجموعة الأسئلة التي سوف توجه للموظف مع ترك فراغات كافية للإجابة عليها، مع ضرورة إعطاء الأسئلة الهامة الوقت الكافي للإجابة عليها حتى يمكن للمقابلين تغطية كل الأسئلة الواردة بالمرشد أو القائمة. وعلى أية حال فإنه يجب عليك أن ترشد الموظف في الإجابة على الأسئلة وأن تقدم له مجموعة من الأسئلة المغلقة مثل: هل هناك بعض الأمور التي لم تغطيها من خلال الأسئلة؟

رابعاً: عندما لاتؤدي الواجبات بشكل منتظم- مثلاً عندما لايؤدي الموظف نفس الوظيفة أكثر من مرة خلال اليوم- فإنه يجب ان تطلب من الموظف حصر مجموعة الواجبات والمهام التي يؤديها وفقاً لأهميتها النسبية وعدد مرات تكرار حدوثها، لأن هذا يضمن عدم تجاهل بعض الأنشطة الحاكمة والتي تحدث بشكل عرضي غير منتظم مثل دخول الممرضة غرفة الطوارئ لأداء بعض الواجبات.

وأخيراً، بعد أن تنتهي من المقابلة يجب عليك مراجعة وتقييم ما حصلت عليه من بيانات، وعادة ما يتم ذلك من خلال مراجعة المعلومات مع المشرف المباشر للموظف ذاته.

شكل (٣-٣)

قائمة استقصاء تحليل وظيفة

قائمة استقصاء لوظيفة بشركة Kane الصناعية

الاســـــم: .... اسم الوظيفة: ....

القســـــم: .... رقم الوظيفة: ....

اسم المشرف: .... مسمى وظيفة المشرف: ....

١- ملخص الواجبات والمهام: عبر بأسلوبك عن الواجبات الرئيسية التي تؤديها وإذا كنت مسئولاً عن إعداد التقارير/أو السجلات فأكمل الجزء رقم (٨) أيضاً.

٢- المؤهلات الخاصة: حدد أية تخصصات أو إجازات أو شهادات مطلوبة لأداء واجبات وظيفتك.

٣- الآلات والمعدات: حدد مجموعة الآلات والمعدات والأدوات- مثل الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة، السيارات، الأوناش، والمثاقب... الخ- والتي تعمل عليها عادة كجزء من واجباتك الوظيفية.

الألـــــة	متوسط عدد الساعات في الاسبوع
....	....
....	....

٤- الواجبات المنتظمة: بصفة عامة، صف مجموعة المهام والواجبات التي تؤديها بإنتظام، من فضلك رتب هذه المهام تنازلياً من حيث أهميتها وما تتطلبه من وقت خلال الشهر، حاول أن تذكر العديد من المهام كلما أمكن مع ارفاق المستندات الدالة على ذلك.

٥- العلاقة بالآخرين: هل تتطلب وظيفتك إجراء اتصالات مع موظفين بأقسام أخرى داخل الشركة أو خارجها: إذا كانت الإجابة "نعم" فحدد من فضلك مجموعة المهام التي تتطلب ذلك وكيفية إجراء ذلك؟

....

....

٦- الاشراف: هل تتضمن وظيفتك القيام بواجبات إشرافية؟

(   ) نعم   (   ) لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فأملأ من فضلك قائمة استقصاء وصف الوظيفة الإضافية والخاصة بالمشرفين وارفقها بهذا النموذج. أما إذا كان لك مسئولية عن عمل آخرين ولكن لاتشرف عليهم بشكل مباشر، فمن فضلك وضح ذلك.

....

٧- اتخاذ القرارات: فسر من فضلك مجموعة القرارات التي تتخذها أثناء قيامك بالمهام والواجبات المنتظمة.

(أ) ما هي النتائج المترتبة على: (١) صنع قرارات غير سليمة أو (٢) اتخاذ مجموعة من الإجراءات أو التصرفات الخاطئة؟

....

....

٨- المسئولية عن السجلات: اذكر مجموعة التقارير والملفات التي يُطلب منك إعدادها أو الإحتفاظ بها؟ حدد بصفة عامة الأفراد التي تقدم لهم كل تقرير؟

(أ) التقـــرير	موجـه إلى
....	....
....	....

(ب) الاحتفاظ بالسجلات

....

....

٩- عدد مرات تكرار الإشراف: كم مرة يجب عليك ان تتشاور مع مشرفك أو الموظفين الأخرين عند اتخاذ القرارات أو في تحديد مجموعة التصرفات السليمة التي يجب اتخاذها؟

( ) كثيراً ( ) بالصدفة ( ) نادراً ( ) لايوجد

١٠- ظروف العمل: صف مجموعة الظروف التي تعمل في ضوئها- داخلياً أو خارجياً مثل الهواء المكيف- مع مراعاة ذكر أية ظروف عمل لاتوافق عليها أو غير العادية.

١١- متطلبات شغل الوظيفة: حدد الحد الأدنى من المتطلبات التي تراها ضرورية لأداء وظيفتك بشكل مرضي.

(أ) مستوى التعليم:

- الحد الأدنى من التعليم ....

- عدد سنوات الدراسة ....

- التخصص الرئيسي ....

(ب) مستوى الخبرة:

- نوع الخبرة ....

- عدد السنوات ....

(جـ) الحصول على تدريب خاص:

نوع التدريب	عدد السنوات
....	....
....	....

(د) المهارات المتخصصة:

- الكتابة على الألة الكاتبة .... كلمة/ دقيقة.

- الاختزال................ كلمة/ دقيقة.

- أخرى ....

١٢- معلومات إضافية: برجاء ذكر أية معلومات أخرى لم تذكرها في البنود السابقة وترى أنها هامة بالنسبة لوصف وظيفتك.

....

....

....

توقيع الموظف ....

التاريخ ....

(ب) قوائم الاستقصاء Questionnaires

تعتبر قوائم الاستقصاء وسيلة أخرى من الوسائل الجيدة في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة، والأمر الضروري هنا هو تقرير كيفية تصميم القائمة وما هي الأسئلة التي يجب أن تحتويها. فهناك بعض قوائم الاستقصاء التي تتسم بالنمطية Structured Checklist بحيث يقدم لكل موظف مخزون كبير من الواجبات والمهام قد تتجاوز المئات، ثم يُسأل الموظف عما إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لا وإذا كان يؤديها فما هو الوقت المستغرق في كل منها.

من ناحية أخرى، قد تكون قائمة الاستقصاء مفتوحة Open Ended Questionnaire ويطلب من الموظف أن يصف الواجبات الأساسية لوظيفته. وفي الواقع العملي نجد أن أفضل القوائم هو ذلك الذي يجمع بين النوعين السابقين، فكما يتضح من الشكل رقم (٣-٣) نجد أن قائمة استقصاء تحليل الوظيفة تحتوي على العديد من الأسئلة المفتوحة مثل:

حدد مجموعة المهام والواجبات الرئيسية لوظيفتك؟، كما تحتوي على عدد من الأسئلة النمطية مثل: عدد سنوات الخبرة المطلوبة.

وسواء كانت قائمة الاستقصاء نمطية Structured أو غير نمطية Unstructured فإن لها مجموعة من المزايا والعيوب. فهي تعتبر من أسرع وأكفأ الوسائل للحصول على المعلومات من عدد كبير من الموظفين، بالإضافة إلى أنها أقل تكلفة عند مقابلة المئات من الموظفين. إلا ان إعداد القائمة واختبارها قد يستغرق كثيراً من الوقت والتكلفة.

(جـ) الملاحظة Observation

تعد الملاحظة المباشرة من الوسائل المفيدة خاصة عندما تتكون الوظائف من عدد من الأنشطة المادية التي يسهل ملاحظتها مثل وظائف عمال التجميع وموظفي الحسابات. من ناحية أخرى فإن الملاحظة تعد وسيلة غير ملائمة لجمع البيانات عندما تتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الذهنية Mental Activity والتي يصعب قياسها وملاحظتها مثل: وظائف المحاماه ومهندسو التصميم. كما يصعب الاعتماد عليها في ظل الوظائف التي تتضمن عدد كبير من الأنشطة العرضية، ومن مشاكل استخدام الملاحظة المباشرة في تجميع المعلومات ان الموظف قد يعدل من سلوكه نظراً لأنه يعرف انك تلاحظه.

لذا فإنه من الممكن استخدام كل من الملاحظة المباشرة والمقابلة الشخصية في آن واحد، فأحد المداخل تحبذ ملاحظة العامل أثناء أداء مهام وظيفته خلال دورة عمل كاملة- والدورة هي عبارة عن الفترة الزمنية التي يستغرقها لاتمام وظيفته، فقد تكون الدقيقة لعامل خط التجميع أو الساعة أو اليوم أو أكثر من ذلك في الوظائف المعقدة- وعندئذ يدون القائم بالملاحظة جميع ملاحظاته عن أنشطة الوظيفة، وبعد تجميع أكبر قدر من المعلومات يقوم بمقابلة الموظف ويُطلب منه توضيح بعض النقاط التي لم تكن مفهومة بالإضافة إلى شرح مجموعة الأنشطة الأخرى التي يؤديها والتي لم تُلاحظ. مع مراعاة أنه يمكنك إجراء المقابلة والملاحظة في آن واحد أثناء ممارسة الموظف لواجباته الوظيفية.

شكل رقم (٣-٤)
جزء من سجل تحليل وظيفة بالخدمة المدنية

سجل تحليل وظيفة

معلومات محددة عن:

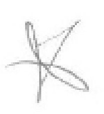
اسم شاغل الوظيفة: أ. أدلر.

المنظـمة/ الوحـــدة: خدمات الرعاية الإجتماعية.

مســمى الوظيــفة: مقرر خدمات الرعاية الإجتماعية.

التــاريـــــــــخ: ١٩٩٨/١٢/١١م.

المقـــابــــــــل: آي جونز.



وصف موجز للوظيفة:

يختص شاغل هذه الوظيفة بإجراء المقابلات، واستقصاء طلبات التقدم، وتحديد مدى الاحقية في الحصول على الرعاية الاجتماعية، بالإضافة إلى تزويد الجهات المعنية بالمعلومات عن برنامج الغذاء، وتحويل الذين لم يستفيدوا من الرعاية الإجتماعية إلى جهات أخرى بالمجتمع لتقديم يد العون لهم.

واجبات الوظيفة:

١- تقرير مدى أحقية المتقدم للاستفادة من خدمات برنامج الغذاء بهدف إبلاغ الوكلاء بتوفير حصص الغذاء المدعوم في ضوء السياسات القانونية المرشدة.

مستوى المعارف المطلوب:

- معرفة محتويات ومعنى كل بند من البنود الموجودة بالنموذج المخصص لذلك.
- الالمام بالسياسات القانونية المنظمة للخدمات الاجتماعية والصحية.
- معرفة القوانين المنظمة لبرنامج خدمات الرعاية الصحية والاجتماعية.

المهارات المطلوبة:

- لاتتطلب وجود مهارات خاصة.

القدرات المطلوبة:

- القدرة على قراءة وفهم التعليمات المعقدة مثل السياسات القانونية.
- القدرة على قراءة وفهم مجموعة متنوعة من التعليمات الاجرائية سواء بشكل شفهي أو تحريري، والقدرة على تحويلها إلى تصرفات مكتوبة.
- القدرة على استخدام بعض العمليات الحسابية البسيطة مثل الجمع والطرح.
- القدرة على ترجمة الإحتياجات والمتطلبات بلغة سهلة لرجال القانون.

الظروف البيئية: لا يوجد.

طبيعة العمل:

- العمل مع الأفراد على أساس إصدار وتلقي التعليمات.

نواحي الاهتمام:

- تداول البيانات.
- التعامل مع الأفراد.
- تحقيق منفعة الأفراد.

٢- تقرير، وصف، وشرح مختلف المنظمات الأخرى المتاحة التي يمكن للعملاء الاتصال بها لتقديم يد المساعدة لهم.

مستوى المعارف:

- الالمام بوظائف مختلف المنظمات المعاونة.
- الالمام بالمتوافر من موارد المجتمع ومناطق وجودها.
- الالمام بالإجراءات الارشادية.

مستوى المهارات المطلوبة: لايوجد

القدرات المطلوبة:

- القدرة على معرفة حاجات الفرد من خلال المناقشة الشفهية.
- القدرة على توجيه تعليمات شفهية بسيطة ومكتوبة إلى الأفراد.

الظروف البيئية: لا يوجد.

طبيعة العمل:

- العمل مع الأفراد على أساس إصدار وتلقي التعليمات.

نواحي الاهتمام:

- تداول البيانات.
- الاتصال المباشر بالأفراد لعقد الصفقات.
- القدرة على حل المشكلات.
- العمل من أجل مصلحة الأخرين.

(د) سجل الوقائع اليومية للمشارك: Participation Diary/ Logs

هناك مدخل أخر لتجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف والذي بمقتضاه يحتفظ العامل بمفكرة يومية يسجل بها ما يقوم به من أنشطة خلال اليوم، بالإضافة إلى الوقت الذي يستغرقه كل نشاط.

سجل الوقائع اليومية: هو سجل يستهدف حصر مجموعة الأنشطة اليومية التي يؤديها الفرد والزمن الذي يستغرقه كل نشاط.

ولاشك ان هذا المدخل يترتب عليه وجود صورة كاملة وواضحة عن الوظيفة وخاصة عندما تدعم من خلال إجراء المقابلات بين العامل والمشرف عليه.

من ناحية أخرى، فإن هناك بعض الشركات التي تعتمد على مدخل التكنولوجيا المتقدمة في تسجيل الوقائع اليومية للموظف، من خلال تزويده بألة إملائية Dictating Machine وهاتف على أن يتم الاتصال بالعامل خلال أوقات عشوائية والتعرف على طبيعة النشاط الذي يؤدية في تلك اللحظة، وهذا يقلل من عيوب النظام التقليدي بسجل الوقائع وخاصة الاعتماد على ذاكرة العامل في تذكر ما قام به من أنشطة عند التدوين بالسجل في نهاية اليوم.

(هـ) أسلوب الخدمة المدنية بالولايات المتحدة: U.S Civil Service Procedure

وضعت لجنة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة أسلوباً لتحليل الوظائف يمكن من خلاله المقارنه بين الوظائف ثم تصنيفها. وبناء على هذا الأسلوب يتم تجميع المعلومات في سجل تحليل الوظائف والموضح بالشكل رقم (٣-٤)، والذي يحدد معلومات عن مسمى الوظيفة Job Title وتقديم موجز عنها، ثم يقوم محلل الوظائف بحصر مجموعة المهام الخاصة بالوظيفة حسب أهميتها، ثم يحدد ما يلي:

١- مستوى المعارف المطلوبة والتي تمكن العامل من أداء واجباته الوظيفية بنجاح.

٢- المستوى المهاري اللازم لتشغيل الآلات والمعدات.

٣- القدرات اللازمة لأداء الوظيفة مثل: القدرات الحسابية، حل المشكلات، والقدرات الخاصة بالتعامل مع الأخرين.

٤- النواحي البدنية مثل: الدفع أو الجذب أو الحمل.

٥- الظروف البيئية الخاصة.

٦- طبيعة العمل بالوظيفة مثل: العمل تحت ضغط في حالة الطوارئ، التعامل مع الأفراد من خلال إعطاء وتلقي التعليمات، أو أداء أعمال متكررة.

٧- نواحي الاهتمام بالموظف بخصوص تفضيلات الموظف لأداء الأنشطة التي تتضمن التعامل مع الأشياء أو المواد أو تداول البيانات أو التعامل مع الأفراد.

هذا ويوضح رقم الشكل (٣-٤) كيفية استخدام اسلوب الخدمة المدنية في توفير مختلف المعلومات اللازمة لتحليل وظيفة مقرر الرعاية الاجتماعية بإحدى المنظمات.

الأساليب الكمية في تحليل الوظائف: Quantitative Job Analysis Techniques

بالرغم من أن معظم المنظمات تستخدم المقابلات والملاحظة وسجل الوقائع اليومية في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، إلا أنه في أغلب الأحيان قد تكون هناك حاجة إلى استخدام أساليب كمية خاصة في حالة المقارنة بين الوظائف لأغراض منح الأجور. وتتمثل أهم تلك الأساليب في: قائمة استقصاء تحليل المركز الوظيفي، مدخل تقسيم العمل، التحليل الدالي للوظائف.

(أ) قائمة استقصاء تحليل المركز الوظيفي: Position Analysis Questionnaire

ويعد استبياناً لتجميع المعلومات الكمية عن واجبات ومسئوليات مختلف الوظائف، حيث يقوم محلل الوظيفة باستيفائه، وهو يحتوي على ١٩٤ بنداً يمثل عنصراً رئيسياً قد يلعب/ أو لا يلعب دوراً هاماً في أداء الوظيفة والذي يقرر هذا الدور هو محلل الوظيفة Job Analyst

هذا ويوضح الشكل (٣-٥) ان هناك بعض المواد المكتوبة حصلت على تقييم يعادل "٤" وهو يشير إلى أن المواد المكتوبة مثل: الكتب والتقارير والمذكرات تلعب دوراً معقولاً في أداء هذه الوظيفة.

ومن مميزات هذا الأسلوب انه يمكن من تقديم صورة كمية لأي وظيفة في ضوء تقييم تلك الوظيفة بناء على خمس أنشطة وظيفية أساسية هي:

١- المشاركة في صنع القرارات، الاتصالات، والمسئوليات الاجتماعية.

٢- أداء أنشطة تتطلب مهارة عالية.

٣- الكفاءة البدنية.

٤- تشغيل الآلات والمعدات.

٥- معالجة وتشغيل المعلومات.

ومن أهم نقاط القوة في هذا الأسلوب أنه يسهم في إمكانية إجراء تصنيف للوظائف. ولذلك فإنه يعطي كل وظيفة درجة كمية بناء على درجة المشاركة في صنع القرارات وإجراء الإتصالات والمسئوليات الاجتماعية، وما تتطلبه من أنشطة مهارية ومدى الكفاءة البدنية لشغلها، والقدرة على تشغيل الألات والمعدات وأخيراً خصائص تشغيل ومعالجة المعلومات. ولذلك فإنه من الممكن استخدام هذا الاسلوب في المقارنة بين الوظائف وكأساس في تحديد مستويات الأجر لكل وظيفة.

شكل (٣-٥) أجزاء من استقصاء تحليل المركز الوظيفي

١- مدخلات المعلومات:

١-١ مصادر الحصول على المعلومات:

قيم البنود التالية في ضوء درجة استخدام الموظف كمصدر من مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لأداء واجبات وظيفته.

تقديرات الاستخدام	
صفر	لايطبق
١	نادر استخدامه
٢	يستخدم بالصدفة
٣	متوسط الاستخدام
٤	متكرر الاستخدام
٥	إستخدامه ضروري

١-١-١ المصادر المرئية للحصول على المعلومات:

١	٤	المواد المكتوبة مثل: الكتب، التقارير، المذكرات، والمقالات والتعليمات والاشارات... الخ.
٢	٢	المواد الكمية والتي تتعامل مع أرقام أو كميات أو قيم مثل: الأشكال البيانية، الحسابات، والجداول الرقمية.
٣	١	المواد التصويرية مثل المواد المصورة مثل: الرسوم وأفلام التصوير والدرجات التكرارية والخرائط وأفلام الأشعة والصور التليفزيونية.. الخ.
٤	١	وسائل متعلقة بالنماذج أو العينات مثل: التماثيل، والنماذج، والتي تستخدم كمصادر للحصول على المعلومات عندما تستخدم الملاحظة. وهذه لاتشمل المواد المذكورة بالبند رقم (٣).
٥	٢	العروض المرئية مثل: الساعات الشمسية، أدوات القياس، أضواء الإشارات، وأجهزة الرادار، وساعات قياس السرعة.. الخ.
٦	٥	وسائل القياس مثل: المساطر، براجل، وأجهزة قياس الظغط، وأجهزة قياس الكثافة والترمومترات.. الخ والتي تستخدم في توفير معلومات مرئية عن القياسات المادية، وهي لا تتضمن البنود المذكورة بالبند رقم(٥).
٧	٤	وسائل آلية مثل: الآلات والمعدات وغيرها من الوسائل الميكانيكية والتي تعتبر مصدراً للمعلومات عند اجراء الملاحظة أثناء التشغيل.
٨	٣	المواد تحت التشغيل مثل: الأجزاء، المواد الخام والأشياء والتي تعتبر مصدراً للمعلومات عندما يتم تعديلها أو تشغيلها مثل تقطيع الألياف أو خلط الخبز.
٩	٤	المواد التي ليست تحت التشغيل مثل: الأجزاء والمواد الخام والأشياء التي لم تكن تحت التشغيل أو التعديل والتي تعد مصدراً للمعلومات عند فحصها أو مناولتها أو تعبئتها أو توزيعها.. الخ مثل المواد المخزونة أو المتداولة داخل قنوات التوزيع أو المواد التي يتم فحصها.
١٠	٣	مظاهر الطبيعة مثل: المناظر الطبيعية والحقول والعينات الجيولوجية والمساحات الخضراء وتكوين السحب والتي تلاحظ بهدف توفير بعض المعلومات.
١١	٢	مظاهر بيئية من صنع الإنسان مثل: المباني والطرق السريعة والكباري وشبكات السكك الحديدية وغيرها مما يلاحظ لتوفير معلومات عن الوظيفة. ولايدخل ضمن هذا البند الآلات والمعدات التي يستخدمها الفرد في عمله والواردة بالبند رقم (٧).

ب- مدخل تقسيم العمل في تحليل الوظائف: Department of Labour Procedure

تحليل الوظائف من خلال تقسيم العمل. هو أحد الأساليب المستخدمة في تقييم وتصنيف ومقارنة كل نوعية من الوظائف على أساس ما بها من أفراد وأشياء وبيانات.

يستهدف هذا المدخل توفير طريقة معيارية يمكن من خلالها تقييم مختلف الوظائف على أساس كمي، ثم تصنيفها وإجراء المقارنة بينها، ويتمثل المحور الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل في إمكانية تقييم كل وظيفة في ضوء ما يتوافر بها من أفراد وأشياء وبيانات. فكما هو موضح بالجدول رقم (٣-١) نجد أن هناك مجموعة من الأنشطة الأساسية يطلق عليها وظائف العامل Worker Functions والتي تصف ما الذي يجب أن يفعله العامل تجاه الأفراد والأشياء والبيانات.

فبالنسبة للبيانات، نجد أن وظيفته الأساسية تنحصر في التهذيب والتنسيق والنسخ، أما بالنسبة للأفراد، فعليه أن يقدم لهم ما يحتاجونه من أنشطة النصح والإرشاد وإجراءات المفاوضات والإشراف عليهم. أما بالنسبة للأشياء، فإن الوظائف الأساسية تتمثل في المعالجة والمناولة.

هذا مع ملاحظة ان كل وظيفة من وظائف الفرد تحتل أهمية نسبية معينة، فقد يحصل نشاط التنسيق على رقم (١) في الأهمية بينما يحصل نشاط الطباعة على رقم (٥) في الأهمية. فلو أنك بصدد تحليل وظيفة موظف استقبال، فإنه عليك ان تعطي هذه الوظيفة أرقام ٥، ٦، ٧ والتي تتمثل في طباعة البيانات والتعامل بالإشارات مع الأفراد وحمل الأشياء.

جدول رقم (٣-١)

تقسيم الوظائف الأساسية للعامل وفقاً لمدخل تقسيم العمل

	البيانات	الأفراد	الأشياء
الأنشطة الأساسية	صفر التهذيب	صفر النصح والمشورة	صفر الإعداد والتجهيز
	١ التنسيق	١ التفاوض	١ دقة العمل
	٢ التحليل	٢ التوجيه	٢ التشغيل- الرقابة.
	٣ التجميع	٣ الاشراف	٣ القيادة- التشغيل.
	٤ الحساب	٤ التحويل	٤ المعالجة
	٥ النسخ	٥ الاقناع	٥ التوجيه
	٦ المقارنة	٦ التحدث والاشارة	٦ التغذية- التحميل
		٧ الخدمة	٧ المناولة
		٨ اصدار التعليمات- المساعدة	

ملحوظة

يتم تحديد الدرجة التي حصلت عليها وظيفة العامل إعتماداً على الثلاث فئات السابقة:

البيانات، الأفراد، والأشياء من خلال ملاحظته أثناء العمل. حيث أن الوظائف الأساسية التي تحصل على رقم (صفر) تحتل أهمية كبيرة، أما الوظائف أرقام (٦)، (٧)، (٨) فأهميتها منخفضة.

وكما هو موضح بالشكل رقم (٣-٦) نجد أنه يحتوي على أنواع عديدة من البيانات ، **أولها:** مسمى الوظيفة وهو عجان في مخبز Dough Mixer ويوضح أيضاً الصناعة التي تنتمي إليها تلك الوظيفة، كذلك الرقم الكودي للتصنيف الصناعي لمعايير الصناعة. بالإضافة إلى ماسبق فهناك ملخص مكون من جملة أو جملتين يصف الوظيفة من حيث البيانات والأفراد والأشياء التي سوف يتعامل معها شاغلها. وأخيراً يتم تحديد مجموعة الخصائص الفردية اللازمة لأداء واجبات الوظيفة.

من حيث مستوى التدريب والإعداد، وكما هو موضح بالشكل رقم (٣-٦) تجد أن كل وظيفة تنتهي بتقدير رقمي (مثل: ٥، ٦، ٢). وبناء عليه فإنه يتم تجميع الوظائف المتشابهة في التقديرات داخل فئة وظيفية واحدة ومن ثم منحها نفس الأجر، حتى ولو كانت إحدى الوظائف هي عجان في مخبز والأخرى هي مساعد ميكانيكي.

شكل رقم (٣-٦)
تحليل الوظائف طبقاً لمدخل تقسيم العمل

جدول تحليل الوظيفة

١- مسمى الوظيفة: عجان
٢- نوع الصناعة: انتاج الخبز
٣- الرقم الكودي للصناعة: ٢٠٥١ لانتاج الخبز وغيره من المخبوزات.

٤- ملخص الوظيفة:
القيام بتشغيل آلة خلط مكونات الخبز والخميرة حسب المقادير المتفق عليها، وتوجيه العمال المسئولين عن تخمر العجين، بالإضافة إلى تقطيع العجين إلى قطع باستخدام آلة القطع.

٥- معدلات الأداء

	بيانات	أفراد	أشياء
وظائف العامل	٥	٦	٢

مجال العمل: إعداد وتجهيز الطعام.

٦- تقييم خصائص العمال (تملئ بمعرفة محلل الوظيفة)
- مستوى التدريب المطلوب ....
- الاستعدادات ....
- درجة الحساسية ....
- الإهتمامات ....
- المتطلبات البدنية ....
- الظروف البيئية ....

جـ- التحليل الدالي للوظائف: Functional Job Analysis

التحليل الدالي للوظائف هو إحدى الطرق المستخدمة في تصنيف الوظائف والذي يشبه طريقة تقسيم العمل ولكنه يأخذ في اعتباره ناحية إضافية أخرى وهي: إلى إي مدى تحتاج الوظيفة إلى التعليمات والتفكير المنطقي والحكم على الأمور ومهارة الحديث لأداء واجباتها بنجاح.

يتشابه هذا المدخل مع طريقة تقسيم العمل ولكنه يختلف عنها في أمرين:

الأول: ان التحليل الدالي يُقيم الوظيفة ليس فقط على أساس البيانات والأفراد والأشياء ولكن أيضاً على أساس أربعة أبعاد أخرى وهي: إلى أي مدى تكون التعليمات ضرورية لأداء الوظيفة، وما مدى الحاجة إلى التفكير والحكم على الأمور عند أداء مهام الوظيفة، وما هي القدرات الحسابية الضرورية لأداء واجبات الوظيفة، وما هي مهارات الحديث واللغة اللازمة لأداء الوظيفة.

الثاني: يحدد التحليل الدالي أيضاً معايير الأداء والاحتياجات التدريبية المطلوبة. لذا فإن التحليل الدالي يجعلك تجيب على التساؤل التالي: لكي أؤدي هذه المهمة وللوفاء بمعايير الأداء الموضوعة، ما هو مستوى التدريب الذي يحتاجه العامل؟

شكل رقم (٣-٧) : التحليل الدالي للوظائف

كود المهمة: GR-08

وظيفة العامل والتطوير						تعليمات	التطور في مستوى التعليم العام		
الاشياء	٪	البيانات	٪	الأفراد	٪	العمال	التفكير	الحساب	اللغة
٣	٦٥	٣	٢٥	١	١٠	٣	٢	١	٣

الهدف:	الهدف:
تشغيل الألة لأداء المهمة الأساسية لها.	كشط وتسوية الطريق بإستخدام السكينة، والحفاظ على انسيابية الطريق واذابة الجليد.

المهمة:
تشغيل الـ Greader والتحكم فيه بشكل يسمح بالسير للامام وللخلف والدوران والتحكم في مستوى ارتفاع سكينة التسوية ووضع العجلات والسكينة في الزاوية الصحيحة لها. هذا بالإضافة إلي التحكم في مستويات أداء المُعدة وتوجيهها لتغيير وضعها وفي نفس الوقت الحفاظ على أمن وسلامة باقي العاملين.

لأداء هذه المهمة

معايير الأداء	محتوى التدريب
وصفية: - تشغيل الألة بشكل صحيح. - اليقظة والنشاط. كمية: - الوفاء بمتطلبات نظام العمل. - ألا تكون هناك حوادث أو خسائر بسبب التشغيل الخاطئ.	وظيفي: - كيفية تشغيل الـ Grader. - كيفية أداء المهام الروتينية للمعدة مثل التسوية والكشط والحفاظ على انسيابية الطريق. متخصص: - الإلمام بألة Grader. - التعرف على متطلبات العمل عليها. - التعرف على توصيف موقع الوظيفة: مثل مكان العمل، وخصائص التربة وظروف البيئة.
وللوفاء بهذه المعايير ←	يحتاج العامل لهذا التدريب

يوضح الشكل رقم (٣-٧) قائمة كاملة بمحتويات التحليل الدالي، وفي هذه الحالة نجد أن الوظيفة تتمثل في سائق Greader - وهو إحدى المعدات الثقيلة المستخدمة في رصف الطرق - فكما هو واضح نجد أن التحليل الدالي يضع تقديرات للأشياء والبيانات والأفراد والتعليمات والتفكير والعمليات الحسابية واللغة المطلوبة.

إستخدام أكثر من طريقة في جمع المعلومات: Getting Multiple Perspectives Is Advisable

لاحظنا من خلال الصفحات القليلة الماضية أن هناك طرق عديدة يمكن استخدامها في تجميع المعلومات اللازمة لتحليل وظيفة معينة، فهناك المعلومات التي يمكن الحصول عليها من العامل بمفرده أومن خلال الملاحظة التي يقوم بها محللو الوظائف. وفي كل طريقة من الطرق السابقة قد تستخدم المقابلات الشخصية أو الملاحظة أو قوائم الاستقصاء، ولكن الواقع العملي يشير إلى أن معظم الشركات تستخدم أسلوب واحد من الأساليب السابقة، حيث يقوم محلل الوظيفة بعقد مقابلة شخصية مع شاغلي الوظائف.

ولكن ما الذي تشير إليه نتائج الدراسات في هذا الصدد؟ Research Insight

تشير احدى الدراسات إلى خطأ الاعتماد على مصدر واحد من مصادر تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، وذلك لأن الحكم الشخصي يخضع لاحتمالات عدم الدقة. فعلى سبيل المثال قد نجد أن العامل الفرد قد لايعطي العناية الكافية لاستيفاء قائمة الاستقصاء، ومن هنا فإن الإعتماد على مجرد المقابلة الشخصية أو الملاحظة قد يؤدي إلى نتائج مضللة، ولذلك فإنه من المفيد الاعتماد على أكثر من مصدر لتقليل درجة الخطأ في تجميع المعلومات بأن يتم الحصول على المعلومات من الأفراد أو الجماعات والملاحظة والمشرفين وكذا القائم بالتحليل.

كتابة وصف للوظيفة: Writing Job Discriptions

يعد وصف الوظيفة بمثابة جملة مكتوبة تعبر عما يؤديه شاغل الوظيفة Jobholder، وكيفية أداؤه لها، وتحت أي ظروف. حيث يعتمد على هذه المعلومات في كتابة مواصفات شاغل الوظيفة Job Specifications والتي تشمل مجموعة المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بشكل مرضي.

الجدير بالذكر أنه لاتوجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة وصف الوظيفة، ولكن معظم وصف الوظائف يحتوي على الأجزاء التالية:

١- التعريف بالوظيفة.
٢- ملخص للوظيفة.
٣- واجبات ومسئوليات الوظيفة.
٤- سلطات شاغل الوظيفة.
٥- معايير الأداء.
٦- ظروف العمل.
٧- مواصفات شاغل الوظيفة.

هذا وسوف نعرض أمثلة لتوصيف الوظائف من خلال الشكلين أرقام (٣-٨)، (٣-٩).

(١) التعريف بالوظيفة: Job Identification

كما هو موضح بالشكل رقم (٣-٨) نجد أن الجزء الخاص بتعريف الوظيفة يحتوي على العديد من المعلومات. حيث يضم مسمى الوظيفة Job Title والذي يحدد اسم الوظيفة مثل وظيفة المشرف على عمليات تشغيل البيانات أو مدير التسويق أو موظف الرقابة على المخزون. ويراعى في هذا الصدد أن يتم تحديث مسميات الوظائف باستمرار وهذه مسئولية القسم المختص بقاموس المسميات الوظيفية Dictionary of Occupational Title، والذي يضم الآلاف من الوظائف، وفي نفس الوقت واجبات كل وظيفة.

كما يضم هذا الجزء المكانة الوظيفية Job Status والذي يوفر معلومات عما إذا كانت الوظيفة معفاة أم لا من العمل وقتاً إضافياً أو من الحصول على الحد الأدنى من الأجور. هذا ويجب أن يحتوي هذا الجزء على تاريخ إعداد وصف الوظيفة وكذا الشخص القائم بذلك، بالإضافة إلى ضرورة أن يتضمن مكان خالي لاعتماد التوصيف من الرئيس المختص، كما يحتوي هذا الجزء على مسمى وظيفة المشرف المباشر ومستوى الأجر الذي يمنح لشاغل الوظيفة، بالإضافة إلى الإشارة إلى مستوى الوظيفة خاصة إذا كانت تنتمي لفئة وظيفية معينة مثل قيام بعض الشركات بتصنيف وظائف المبرمجين إلى مبرمج أول ومبرمج ثان.

(٢) ملخص الوظيفة: Job Summary

يجب أن يشير ملخص الوظيفة إلى طبيعة الوظيفة بصفة عامة، وذلك من خلال حصر مجموعة الأنشطة أو الواجبات الأساسية لها، فكما هو موضح بالشكل (٣-٨) نجد أن مدير التسويق مسئول عن: تخطيط وتوجيه وتنسيق الأنشطة التسويقية الخاصة بمنتجات أو خدمات المنظمة. نفس الشئ بالنسبة لوظيفة مدير المواد الذي يكون مسئولاً عن: الشراء بالكمية الاقتصادية وتنظيم مواعيد التسليم والتخزين السليم وتوزيع المواد الضرورية على خطوط الإنتاج. أما بالنسبة لوظيفة المشرف على غرفة البريد فنجد أن شاغلها مسئولاً عن استلام وتصنيف وتوصيل الرسائل الواردة بشكل سليم والتعامل مع الرسائل الصادرة بدقة.

هذا مع مراعاة ضرورة ألا يتضمن ملخص الوظيفة عبارة: "القيام بالمهام الأخرى حسب الحاجة".

(٣) العلاقة بالآخرين Relationships

قد يتضمن وصف الوظيفة مجموعة العلاقات التي يقيمها شاغل الوظيفة مع الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها. ويمكن توضيح ذلك بالنسبة لمدير الموارد البشرية حيث نجده:

* يعد التقارير لنائب رئيس مجلس الأدارة لشئون العاملين.
* يشرف على موظف الموارد البشرية ومدير علاقات العمل والسكرتارية.
* يعمل مع كافة مديري الادارات ورؤساء الأقسام.
* يتعامل مع الأطراف الخارجية التالية: مكاتب التوظف، شركات الاستقطاب ومندوبي النقابات العمالية، مكاتب التوظف الفيدرالية وعلى مستوى الولايات.

شكل رقم (٣-٨)
عينة لوصف وظيفة

مسمى الوظيفة : مدير التسويق
القســـــم : التسويق
تقـــريـر لـ : الرئيس
مكانة الوظيفة : غير معفاة
إعـــــداد : مايكل جورج
تاريخ الإعداد : أول أبريل ١٩٩٧
اعتمـــــده : لان ألكسندر
تاريخ الإعتماد : ١٥ أبريل ١٩٩٧

ملخص للوظيفة:

تخطيط وتوجيه وتنسيق أنشطة تسويق منتجات المنظمة من خلال القيام بالواجبات والمسئوليات التالية أما بشكل فردي أومن خلال المرؤسين.

الواجبات والمسئوليات الأساسية:

تتمثل تلك الواجبات والمسئوليات فيما يلي:

- وضع الأهداف التسويقية بما يكفل الحصول على حصة تسويقية وتحقيق أرباح ملائمة.
- تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التسويقية على المستويين القصير والطويل الأجل لضمان تحقيق معدل نمو مناسب في أرباح الشركة.
- بحث وتحليل مختلف العوامل المالية والتكنولوجية والديموجرافية بهدف الحصول على فرص تسويقية وتقليل حدة المنافسة لأدنى حد.
- وضع خطة لأنشطة الاعلان والترويج.
- الاتصال بوكالات الاعلان الخارجية لتنفيذ الحملات الاعلانية.
- متابعة الكتاب والفنانين بهدف إعداد التصميمات والمواد التحريرية المتعلقة بأنشطة الترويج.
- وضع استراتيجية للتسعير تستهدف تحقيق أكبر حصة سوقية على المدى البعيد.
- تحقيق أعلى نسبة أرباح مقارنة بالمعايير الموضوعة داخل الصناعة.
- ضمان تحقيق رقابة فعالة على الأنشطة التسويقية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تضمن سير الأهداف التسويقية وفقاً للخطة الموضوعة.
- تقييم ردود فعل السوق تجاه البرامج الإعلانية أو سياسة التوزيع أو التعبئة والتغليف بهدف إعادة النظر في الاستراتيجية التسويقية لتتمشى مع الظروف التسويقية والتنافسية المتغيرة.
- تقديم التوصيات بشأن إعادة النظر في هيكل وتنظيم جماعات التسويق لضمان تحقيق الأهداف الموكلة لها.

- إجراء دراسات تسويقية سواء على المنتجات الحالية أو المنتجات الجديدة.
- إعداد وتجهيز تقارير عن الأنشطة التسويقية.

المسئوليات الإشرافية:

يقوم مدير التسويق بالأشراف على ثلاث مشرفين، والذين يشرفون بدورهم على خمس موظفين بقسم التسويق. ويكون المدير مسئولاً عن توجيه وتنسيق ورقابة الأنشطة داخل وحدته، هذا بالإضافة إلى إشرافه على أثنين من الموظفين في مستويات غير إشرافية، وعليه أن يؤدي مهامة الإشرافية في ضوء سياسات وقواعد العمل بالشركة. ومن أهم مسئوليات مدير التسويق مقابلة وتعيين وتدريب الموظفين وتوجيه وتخصيص المهام على المرؤوسين، بالإضافة إلى تقييم أدائهم ومنح المكافآت وتوقيع الجزاءات والبحث في شكاوى الموظفين والسعي على حلها.

مؤهلات شاغل الوظيفة:

لأداء هذه الوظيفة بنجاح يجب أن يؤدي الفرد كل واجب من الواجبات السابقة بشكل مرضي، وفيما يلي مجموعة المعارف والمهارات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة:

* **الخبرة والمؤهلات العلمية:**

الحصول على الماجستير في إدارة الأعمال أو ما يعادلها، أو مدة خبرة تتراوح من ٤ إلى ١٠ سنوات، ومستوى ملائم من التدريب، أو الجمع ما بين مستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة.

* **المهارات اللغوية:**

ان تتوافر لديه القدرة على قراءة وتحليل وتفسير بعض المقالات في الدوريات العلمية والفنية المتخصصة، ومهارة إعداد التقارير المالية واستيفاء المستندات القانونية. وأن تتوافر لديه القدرة على الرد على اعتراضات العملاء، بالإضافة إلى مهارة إعداد التقارير للإدارة العليا والرأي العام ومجلس الإدارة.

* **المهارات الحسابية:**

القدرة على استخدام الأساليب الحسابية المعقدة مثل التهذيب الأسي واللوغاريتمات والمعادلات التربيعية والتكعيبية، وكذا إجراء بعض العمليات الحسابية مثل اختبارات الصدق والثبات والتوزيع التكراري وتحليل التباين وأساليب الارتباط ونظرية العينات والتحليل العاملي.

* **القدرة على التفكير:**

ان يتوافر لديه القدرة على تعريف المشكلة وتجميع البيانات ووضع الحقائق والتوصل إلى نتائج مفيدة، بالإضافة إلى تفسير العديد من التعليمات الفنية بشكل رياضي.

شكل رقم (٣-٩)
وصف لوظيفة مدير أفراد وفقاً لقاموس وصف الوظائف

يكون مدير الأفراد مسئولاً عن تخطيط وتنفيذ السياسات خلال المراحل المختلفة من نشاط الأفراد والتي تتمثل في: الاستقطاب، إجراء مقابلات التوظف، وإختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة. كما يقوم بالتخطيط لعمليات تأهيل الموظف الجديد لبناء اتجاهات إيجابية لدية عن أهداف الشركة وسياساتها، والإحتفاظ بخطة واضحة للتأمين على العاملين وإعداد خطة للمعاشات وأنشطة الأفراد مثل: التعيينات والترقيات والتنقلات وإنهاء الخدمة.

هذا كما يقوم مدير الأفراد بفحص الحوادث وأسبابها وإعداد تقارير للتأمين عليها، بالإضافة إلى إجراء دراسة على معدلات الأجور السائدة في السوق بهدف وضع أجر تنافسي، وإعداد ميزانية لنشاط الأفراد بالشركة. كما يقوم بإعداد مذكرة بأسباب فصل بعض العاملين من الخدمة والتعرف على أسباب غياب العاملين أو تركهم للعمل بالشركة بهدف تقليل معدلات الغياب وترك العمل. بالإضافة إلى التعاقد مع الموردين لتوريد بعض الخدمات للعاملين مثل: الكانتين والنقل، وقد يقوم بإعداد ميزانية جهاز الأفراد بإستخدام الكمبيوتر أو الإحتفاظ بسجلات عن خصائص الموظفين المعينين لأغراض إعداد التقارير الحكومية.

(٤) الواجبات والمسئوليات: Responsibilities and Duties

ويتضمن هذا الجزء مجموعة المسئوليات والواجبات الأساسية للوظيفة، فكما هو موضح بالشكل رقم (٣-٨) نجد أن كل مهمة أساسية من مهام الوظيفة يتم وضعها بشكل منفصل ثم توصف من خلال مجموعة من الجمل، مثل: تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التسويقية..، ووضع الأهداف التسويقية بما يضمن تحقيق حصة سوقية مناسبة..، وصياغة استراتيجية التسعير المناسبة.. الخ.

من ناحية أخرى، فإنه من الممكن الاعتماد على قاموس المسميات الوظيفية Dictionary of Occupational Titles بهدف سرد مجموعة البنود الخاصة بواجبات ومسئوليات الوظيفة. وهو ما يوضحه الشكل رقم (٣-٩) حيث يصف مجموعة معينة من الأنشطة التي يجب أن يؤديها مدير الموارد البشرية مثل: تخطيط وتنفيذ مختلف السياسات المتعلقة بنشاط إدارة الأفراد..، استقطاب وتعيين الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة، وإجراء مسح للأجور السائدة في السوق بهدف تحديد معدل أجر تنافسي.

هذا ومن الواجب أن يحدد هذا الجزء أيضاً حدود سلطات شاغل الوظيفة والتي تشمل: سلطته في اتخاذ القرارات، الإشراف المباشر على الآخرين، وحدود الميزانية المقررة له. مثال ذلك قد تعطي لشاغل الوظيفة سلطة الشراء حتى حدود ٥٠٠٠دولار أو تأديب العاملين معه أو إقتراح زيادة الأجور أو مقابلة وتعيين الموظفين الجدد.

(٥) معايير الأداء: Standards of Performance

يحتوي وصف الوظيفة على جزء لمعايير الأداء، والتي توضح المعايير المتوقع أن يحققها الموظف في ضوء الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة. وعملية وضع تلك المعايير ليست بالمهمة السهلة،

فبعض المديرين يرى أن مجرد الطلب من المرؤوسين بأن يبذلوا قصارى جهدهم لايضمن أن يحققوا معدلات أداء مرتفعة. ولذلك فإن هناك طريقة مباشرة تقتضي ضرورة وضع عبارة تقول: "سوف أكون راضي جداً عن أدائك عندما . . . ." ويجب ان تستكمل هذه العبارة عند كل واجب أو مهمة مذكورة ببطاقة وصف الوظيفة. ويمكن توضيح ذلك من الأمثلة التالية:

المهمة: القيد الدقيق لحسابات الدفع يتحقق في الحالات التالية:

١- جميع الفواتير الواردة تم قيدها في نفس يوم العمل.

٢- جميع الفواتير تم تمريرها على مديري الأقسام للاعتماد فيما لايزيد عن يوم من تاريخ استلامها.

٣- يتم ترصيد حساب الأستاذ في نهاية اليوم الثالث من كل شهر.

المهمة: الوفاء بجدول الإنتاج اليومي:

١- عندما تنتج جماعة العمل مالايقل عن ٤٢٦ وحدة في يوم العمل الواحد.

٢- ألا تزيد نسبة المرفوض عن ٢٪ في محطات العمل التالية.

٣- يتم إنجاز العمل بما لايزيد عن ٥٪ وقتاً إضافياً في الأسبوع.

(٥) ظروف العمل والبيئة المادية: Working Conditions and Physical Environment

قد يتضمن وصف الوظيفة أيضاً حصر بمختلف الظروف التي تحدث داخل بيئة العمل مثل مستوى الضوضاء والمخاطرة ودرجة الحرارة.

إرشادات وصف الوظيفة: Job Description Guidelines

فيما يلي مجموعة من الإرشادات الواجب مراعاتها عند كتابة وصف لوظيفة معينة:

١- يجب أن يتسم بالوضوح . . . . فوصف الوظيفة يجب أن يعرض طبيعة عملها والواجبات والمسئوليات المسندة إليها بحيث تكون واضحة دون الرجوع إلى وصف وظائف أخرى.

٢- التحديد الدقيق لنطاق السلطة. . . . بحيث يتم تحديد مجال وطبيعة العمل الذي سوف تمارس فيه السلطات، كأن تستخدم عبارات مثل: للقسم أو كلما تطلب الأمر ذلك، أو جميع العلاقات الهامة.

٣- التحديد الدقيق للألفاظ . . . . بحيث تستخدم الكلمات الأكثر تحديداً لبيان:

* نوع العمل. * درجة التعقيد.
* المهارات المطلوبة * درجة تنميط المشكلات.
* مسئولية الموظف عن كل مرحلة من مراحل العمل.
* درجة ونوعية المساءلة.

وفي هذا الصدد تستخدم بعض الألفاظ الدقيقة مثل: تحليل، تجميع، تخطيط، وتسليم، الحفاظ على، والإشراف. . . . الخ.

٤- ان تكون موجزة. . . . من خلال استخدام عبارات قصيرة ودقيقة.

٥- إعادة الفحص من آن لآخر. . . وللتحقق من ذلك يجب أن يسأل محلل الوظيفة نفسه قائلاً: "هل سوف يفهم الموظف الجديد وظيفته بمجرد قراءته لوصفها؟".

تطبيق على المشروعات الصغيرة Small Business Applications

يقوم هذا التطبيق على استخدام تحليل الوظائف بالمشروعات الصغيرة. إذ يصعب على أصحاب المشروعات الصغيرة القيام بتحليل لوظائف مشروعاتهم بدون الإعتماد على مديري الموارد البشرية أو محللي الوظائف، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

الأول: أنهم بحاجة إلى مدخل جديد يختلف عن الأستقصاء الموضح بالشكل رقم (٣-٣).

الثاني: الخوف من تخصيص بعض الواجبات لبعض الوظائف التي لاتتلاءم معها، أو تجاهل بعض المهام التي من صميم العمل بالوظيفة.

هذا ولإعداد تحليل لوظائف المشروعات الصغيرة فإنه يجب المرور بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى: التقرير بناء على خطة: Step 1: Decide on a Plan

اذا يجب على القائم بالتحليل أن يستعرض الخطوط العريضة التي تقوم عليها خطة الشركة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هي توقعاتك لحجم المبيعات خلال العام القادم؟ وخلال الأعوام القليلة القادمة؟ وما هي المنتجات التي سوف تركز عليها؟ وما هي نوعية الوظائف الجديدة المتوقع أن تنكمش أو تتوسع في حجم نشاطها؟ وما هي نوعية الوظائف الجديدة المتوقع إنشائها للوفاء بالخطة الاستراتيجية؟

الخطوة الثانية: رسم خريطة تنظيمية Step 2: Develop An Organization Chart

بمجرد وضع خطتك، فإن الخطوة التالية تتمثل في إعدا خريطة تنظيمية لمشروعك بحيث توضح العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، مع مراعاة أن تعد الخريطة التنظيمية بالشكل الذي يفي بمتطلبات مشروعك خلال الفترة القادمة، أو ماترغب في تحقيقه على الأقل خلال العامين أو الثلاثة القادمين.

الخطوة الثالثة: استخدام قائمة استقصاء تحليل الوظائف:
Step 3: Use a Job Analysis/ Description Questionnaire

في هذه الخطوة تستخدم قائمة استقصاء تحليل الوظائف لتحديد محتويات الوظيفة، ويمكنك ان تستخدم قائمة الاستقصاء الموضحة بالشكل رقم (٣-٣) بهدف تجميع المعلومات اللازمة لتحليل الوظيفة. وهناك بديل آخر وهو استخدام القائمة المبسطة والموضحة بالشكل رقم (٣-١٠)، حيث يتم سؤال المشرفين والموظفين عن واجباتهم الوظيفية، ثم يتم تصنيف تلك الواجبات إلى نوعين: احداهما دورية متكررة والأخرى غير منتظمة تمارس على فترات متباعدة. ويوضح الشكل رقم (٣-١١) كيفية وصف تلك الواجبات.

الخطوة الرابعة: الحصول على قاموس الوصف الوظيفي:

Step 4: Obtain The Dictionary of Occupational Titles

وفي هذه الخطوة يتم مقارنة واجبات الوظيفة الواردة بالخطوة الثالثة مع تلك الموجودة بقاموس التوظيف الوظيفي لبيان موقع الوظيفة.

الخطوة الخامسة: اختيار التعريفات الملائمة من فهرس المحتويات

Step 5: Choose Appropriate Definitions

حيث يتم إختيار الوصف الملائم للوظائف الخاصة بكل قسم والذي يتفق مع طبيعة العمل بالمشروع، وذلك من خلال تحديد طبيعة العمل الذي ترغب في توصيفه ثم البحث عنه في القاموس بغرض الوصول إلى التوصيف السليم له بحيث لاتكون هناك واجبات لم تذكر بالوصف وتكون ضرورية لأداء الوظيفة أو العكس.

الخطوة السادسة: وضع الوصف الملائم على نموذج وصف الوظيفة:

Step 6: Put Appropriate DOT Summaries on the Top of Your Job Description Form

وفي هذه الخطوة يتم كتابة وصف للوظيفة المراد أدائها في ضوء التعريفات الواردة بقاموس الوصف الوظيفي بحيث توضح مجموعة الواجبات والمهام الخاصة بالوظيفة.

الخطوة السابعة: استكمال وصف الوظيفة: Step 7: Complete Your Job Description

وفي هذا الصدد يتم كتابة ملخص ملائم للوظيفة كما هو موضح بالشكل رقم (٣-١٠)، وبعد ذلك يتم الإعتماد على المعلومات التي تم تجميعها خلال الخطوة الثالثة وتلك التي تم الحصول عليها من خلال قاموس الوصف الوظيفي في إعداد وصف كامل للوظيفة.

شكل (٣-١٠) استبيان الوصف الوظيفي

بيانات الوصف الوظيفي

اسم الوظيفة---------- **قسم----------**

رقم الوظيف---------- **كتبها----------**

تاريخ اليوم---------- **أرقام القاموس المستخدم----**

١- تعريف القاموس المستخدم:

٢- ملخص الوظيفة (ضع أهم المهام الوظيفية والمؤداة بشكل منظم)

٣- تقارير تقدم لـ: (٤) المراقب(المشرف):

٥- المهام الوظيفية: (قم بوصف كل وظيفة بإختصار)

٦- ما يفعله الموظف إن أمكن وكيف يقوم بها واذكر بين قوسين عند نهاية كل مهمة النسبة المئوية التقريبية للوقت المخصص للمهمة.

أ - المهام اليومية ب- المهام الدورية (أسبوعياً، شهرياً، ربع سنويا..؟)

جـ- المهام المؤداة على فترات غير منتظمة.

شكل (٣-١١) بيانات الخلفية كامثلة

مثال لاسم وظيفة: موظف بخدمة المستهلك (موظف بنكي أو صراف)
مثال لملخص وظيفة: الاجابة على التساؤلات وإعطاء توجيهات للعملاء وتفويض بصرف شيكات العملاء وتسجيل وإستعادة أوراق الصرف المفقودة وتصنيف ومراجعة طلبات الاعتماد والعمل في مهمة خدمة العملاء في متاجر الأقسام.
مثال لمهمة احدى الوظائف: التفويض لصرف الشيكات وصرف شيكات الموظفين (إلى حد معين) من خلال رغبة العملاء للتعامل من خلال الشيكات وطلب أوراق الهوية مثل رخصة القيادة من العملاء وفحص الشيك من خلال فحص التاريخ والمبلغ والتوقيع وإرسال الشيك للصراف.

رابعاً: كتابة توصيف للوظيفة: Writing Job Specifications

ينبع توصيف الوظيفة من وصفها حيث يجب الإجابة على التساؤل التالي: ما هي السمات الإنسانية والخبرات الواجب توافرها لأداء واجبات هذه الوظيفة؟ ولذا فهي تبين نوعية الأفراد الواجب استقطابهم وما هي نوعية المهارات الواجب تقييم الفرد في ضوئها. ومن الممكن أن يأتي توصيف الوظيفة كجزء داخل وصف الوظيفة أو قد يأتي بشكل مستقل تماماً عن بطاقة الوصف.

مواصفات العمالة المدربة وغير المدربة
Specifications For Trained Versus Untrained Personnel

إن كتابة المواصفات الواجب توافرها في نوعية العمالة المدربة يعد أمراً سهلاً إلى حد ما، فمثلاً بفرض انك تبحث عن شخص كفء في امساك الدفاتر أو تبحث عن مبرمج مدرب تدريباً عالياً. ففي مثل هذه الحالات لايعدو توصيف الوظيفة إلا أن يركز بشكل مكثف على بعض السمات مثل: طول مدة الخدمة ونوعية التدريب الحاصل عليه الفرد ومعدلات أدائه في وظيفته السابقة، ومن ثم فإن هذا لايمثل صعوبة كبيرة في تحديد المؤهلات والمتطلبات الانسانية في الفرد لشغل الوظيفة.

من ناحية أخرى، فإن توصيف الوظيفة يعد أمراً معقداً في حالة نية شغلها بأفراد من غير المدربين على إعتبار انه سوف يتم تدريبهم بعد إلتحاقهم بالعمل، وهنا فإن عليك ان تحدد بعض الخصائص مثل: الصفات البدنية، نوع الشخصية، والاهتمامات، ومهارات الحساسية والتي تتضمن إمكانية القيام بواجبات الوظيفة بعد الحصول على مستوى التدريب الملائم. بفرض أنك ترغب في تعيين عامل للعمل على لوحة كهرباء خط التجميع، فإنك سوف تحدد مجموعة السمات الفردية والتي تنبئ بإحتمالات نجاحه في أداء واجبات وظيفته، وتحديد هذه السمات قد يتم من خلال الحكم الشخصي أو من خلال التحليل الإحصائي.

توصيف الوظيفة على أساس الحكم الشخصي: Job Specifications Based on Judgment

يقوم مدخل الحكم الشخصي في توصيف الوظائف على التخمين من قبل المشرفين ومديروا الموارد البشرية، ويكون الإجراء الأساسي هنا هو توجيه السؤال التالي: ما هو مستوى الذكاء والتعليم

والتدريب اللازم لأداء هذه الوظيفة بشكل جيد؟ وهنا يصبح استخدام قاموس الوصف الوظيفي مفيداً، فبالنسبة للوظائف الموجودة بالقاموس يقوم محللو الوظائف والاستشاريون بإصدار أحكامهم بخصوص المواصفات البشرية الواجب توافرها بكل وظيفة.

وبناء عليه يتم تقييم كل خاصية من الخصائص البشرية وإعطائها رمز أو حرف معين، فمثلاً الذكاء يأخذ حرف (ذ)، الشفهية (ش)، الرقمية (ر)، الإدراك (د)، الإدراك الوظيفي (ظ)، التنسيق بين الآلات (ت)، التحكم في حركة الأصابع (ص)، الحركة اليدوية (ي)، التنسيق بين حركات العين واليد والأرجل (ع)، التمييز بين الألوان (ز). ثم تأخذ كل صفة من الصفات السابقة تقديراً معيناً اعتماداً على الحكم الشخصي للخبراء بحيث تعكس قدرة الفرد على أداء مهام وظيفته. مع مراعاة أنه قد يتم تقييم كل صفة في ضوء درجة تعامل شاغلها مع البيانات والأفراد والأشياء، فمثلاً قد نجد أن المحاسب يحصل على تقدير عال في تعامله مع البيانات بينما يحصل الميكانيكي على تقدير عال في تعامله مع الأشياء... وهكذا.



رؤية بحثية: Research Insight

أجريت دراسة على ١٨٠٠٠ موظف يعملون في ٤٢ موقع من متاجر التجزئة، وبغض النظر عن الوظيفة فهناك مجموعة من سلوكيات العمل التي رأى البحث إمكانية تعميمها نظراً لأهميتها لجميع الوظائف والتي تتمثل في:

سلوكيات مرتبطة بالوظيفة	بعض الأمثلة عليها
- العمل بجد Industriousness	الرغبة في العمل حتى في الفترات التي يحلو فيها الأخرين للحديث، مع المبادرة بالقيام بمهام جديدة في حالة الانتهاء من مواعيد العمل الرسمية.
- الشمولية والتمكن Thoroughness	الاحتفاظ بالآلات والمعدات نظيفة، والاهتمام بنظافة مكان العمل، بالإضافة إلى وضع البضاعة في أماكنها المخصصة.
- المرونة في جداول الإنتاج Schedule Flexibility	يقبل أية تغيرات في جداول الانتاج عند الضرورة، يقبل البقاء بالمتجر لساعات متأخرة في حالة ازدحام العمل به.
- الانضباط Attendance	يصل إلى العمل في الموعد بالضبط، ويحتفظ بمعدل حضور جيد.
- سلوك بعيد عن العمل (عكسي) Off- Task Be-havior (Reverse)	يجري اتصالات شخصية من هاتف المتجر، ويعقد بعض الصفقات الخاصة خلال وقت العمل، ويقضي بعض وقت العمل في الحديث مع الزملاء.
- عدم الالتزام بالقواعد والإجراءات (عكسي) Unruliness (Reverse)	يحاول ان يلقي بالعمل على موظف أخر، ويرفض اتباع أوامر وتعليمات مشرفيه، ولايرغب في التعاون مع الأخرين.
- السرقة (عكسي) Theft	يحاول بيع البضاعة لأصدقائه بأسعار أقل من الأسعار المحددة من قبل المتجر، ويحاول أن يزور في الوقت الذي يقضيه في العمل.
- تناول العقاقير (عكسي) Drug misuse	يتناول العقاقير والكحوليات ويأتي إلى العمل وهو تحت تأثيرها.

توصيف الوظيفة على أساس التحليل الاحصائي:
Job Specifications Based on Statistical Analysis

يعد توصيف الوظائف على أساس التحليل الاحصائي من المداخل الملائمة ولكنه من أصعب المداخل في نفس الوقت، حيث يمثل الهدف الأساسي في تحديد العلاقة الاحصائية بين بعض السمات الشخصية مثل: الطول ومستوى الذكاء والتحكم في حركة أصابع اليد وبين بعض مؤشرات الفعالية التنظيمية مثل معدلات الأداء التي يضعها المشرفون.

هذا ويتضمن هذا الأسلوب المرور بخمس خطوات أساسية تتمثل في:

١- تحليل الوظيفة والتعرف على كيفية قياس معدلات أدائها.

٢- اختيار مجموعة من السمات الشخصية التي يتوقع أن تكون لها تأثير جوهري على مستويات الأداء بالوظيفة.

٣- التأكد من وجود هذه السمات لدى شاغلي الوظائف.

٤- قياس مستويات أداء هؤلاء الأفراد.

٥- التحليل الإحصائي للعلاقة بين السمات الشخصية ومستويات الأداء.

وعندئذ يكون هدفك هو التعرف على إمكانية الاعتماد على هذه السمات الشخصية في التنبؤ بمستويات أداء الفرد بالوظيفة، وعندئذ تكون هذه السمات دالة إحصائياً.

السمات الشخصية المرتبطة بمتطلبات شغل الوظيفة: Personality- Related Job Requirements

ظهرت وسيلة جديدة لتحليل الوظائف يسرت على المديرين تحديد السمات الشخصية اللازمة للأداء الناجح للوظيفة ويطلق عليها: نموذج السمات الشخصية المرتبطة بمتطلبات شغل الوظيفة Per-sonality- Related Job Requirments Form، والذي يساعد القائم بالتحليل على تحديد مجموعة السمات الشخصية الواجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة، ثم استخدام التحليل الاحصائي في إختبار العلاقة بين تلك السمات ومستوى النجاح في أداء الوظيفة.

خامساً: تحليل الوظائف في عالم بدون وظائف: Job Analysis in A Jobless World

مقدمة: Introduction

تعرف الوظيفة عامة على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تؤدي بهدف الحصول على أجر. ولكن خلال السنوات القليلة الماضية تغير مفهوم الوظيفة بشكل واضح، حيث يشير البعض إلى ان العالم الحديث أصبح يركز بصفة رئيسية على الإنتاج والإبداع وبالتالي لم تصبح الوظيفة جزء من الواقع الاقتصادي في المستقبل، فبالرغم من أنها لاتزال تمثل قدر من الواجبات التي لابد وأن تؤدى إلا أنها لم تعد تصنف في المظاريف المتعارف عليها والتي يطلق عليها الوظائف. ولذلك فإن الواقع يشير إلى زيادة اتجاه المنظمات إلى إلغاء لفظ الوظيفة.

التحول من الوظائف المتخصصة إلى الوظائف الموسعة: From Specialized to Enlarged Jobs

كانت الثورة الصناعية السبب وراء ظهور لفظ الوظيفة كما نعرفه حالياً، إلا أنه مع زيادة الاتجاه نحو إحلال الطاقة الآلية محل الطاقة البشرية فإن معظم الخبراء أمثال أدم سميث وفردريك تايلور يرون وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخصص والكفاءة.

ولكن مع منتصف القرن التاسع عشر نادى العديد من الكتاب بضرورة التخلي عن الروتين المتكرر الذي يشوب وظائف العديد من الأفراد بسبب الاتجاه نحو التخصص، ومن هنا نادى البعض بتوسيع الوظائف Job Enlargement والذي يعني تخصيص مهام إضافية للفرد في نفس المستوى التنظيمي بحيث يزداد عدد المهام التي يؤديها.

هذا ويشير لفظ التناوب الوظيفي Job Rotation إلى إنتقال العاملين من وظيفة لأخرى بحيث لايقضي معظم وقته في أداء وظيفة واحدة. ولقد دعى عالم النفس فردريك هيرزبرج إلى ضرورة تحفيز العاملين من خلال زيادة فرص التحدي والانجاز بوظائفهم، ويلعب الاثراء الوظيفي Job Enrichment دوراً هاماً في ذلك والذي يتضمن زيادة الفرص المتاحة أمام العامل لكي يشعر بالمسئولية والانجاز والنمو وتأكيد الذات، ويتحقق ذلك من خلال الوسائل الخمس التالية:

أ- تشكيل مجموعات عمل طبيعية Form Natural Work Groups... حيث تغير مفهوم الوظيفة ليكون الفرد مسئولاً عن أداء جميع واجبات عمله ليس في قسمه فقط ولكن في كل الأقسام.

ب- تجميع المهام Combine Tasks، فمثلاً يقوم الفرد بتجميع المنتج من البداية للنهاية بدلاً من القيام بمهام منفصلة في العديد من الأقسام.

جـ- توطيد العلاقة مع العملاء Establish Client Relationships، بحيث يكون العامل على اتصال مباشر مع عملاء الشركة.

د- التحميل الرأسي Vertical Loading، حيث يكون الفرد مسئولاً عن أعمال التخطيط والرقابة لوظيفته بدلاً من أن يقوم بها أفراد آخرين، حيث يقوم بوضع جداول الانتاج ويقرر مواعيد البدء والانتهاء... الخ.

هـ- فتح قنوات للتغذية المرتدة Open Feedback Channels... بحيث يحصل الفرد على معلومات فورية عن معدلات أدائه لواجبات وظيفته.

وسواء كان هناك تخصص أو توسيع أو اثراء للوظائف فإنه ما زالت هناك واجبات محددة للعاملين يجب أن يؤدويها من خلال وظائفهم، وهذه الوظائف بحاجة إلى وصف، ولكن في العديد من الشركات حالياً نجد أن الوظائف أصبحت أكثر غموضاً بحيث يصعب تحديدها ولذلك فهناك اتجاه نحو إلغاء الوظائف بالعديد من الشركات.

لماذا تتجه الشركات نحو إلغاء مفهوم الوظائف؟ Why Companies Are Becoming De- Jobbed?

لقد تزايد الاهتمام بإلغاء مفهوم الوظائف نتيجة للعديد من التغيرات التي يشهدها عالم الأعمال في الوقت الحالي، ومن أهم هذه التغيرات: تزايد التغيرات التكنولوجية، والمنافسة العالمية، والتخفيف من القواعد والقوانين وعدم الاستقرار السياسي والتغيرات الديموجرافية وزيادة الاتجاه نحو مجتمع الخدمات والتحول نحو عصر المعلومات.

ان مثل هذه التغيرات فرضت على منشآت الأعمال ضرورة أن تستجيب لها وأن تتسم بالمرونة والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية.

هذا وقد استخدمت المنظمات مجموعة من الطرق التنظيمية من أجل زيادة حدة المنافسة كان من شأنها تشويه مفهوم الوظيفة الذي نعرفه على أنه مجموعة محددة من المسئوليات، وفيما يلي عينة لدور تلك الطرق في حدوث هذا التشويه:

أ- الاتجاه نحو النمط المسطح من التنظيمات Flatter Organizations

فبدلاً من أن يكون شكل الهيكل التنظيمي آخذاً الشكل الهرمي التقليدي الذي قد يحتوي على سبعة مستويات تنظيمية أو أكثر زاد الاتجاه نحو الاعتماد على الشكل المسطح الذي يحتوي على مجرد ثلاث أو أربع مستويات تنظيمية. ولذلك فإن العديد من المنظمات أمثال شركات ABB, AT,T وجنرال اليكتريك قد قللت عدد المستويات الادارية من أثنى عشر مستوى إلى ست مستويات أو أقل. ونظراً لأن نطاق إشراف المديرين قد زاد فإنه ترتب على ذلك تقليل الجهد الموجه نحو الاشراف على الأخرين وبالتالي تزايد حجم وظائف المرؤوسين سواء ممن حيث اتساع أو عمق المسئوليات.

ب- فرق العمل Work Teams:

فلقد زاد الاتجاه نحو تنظيم العمل على أساس فرق العمل أكثر منه على أساس التخصص في الوظائف، ففي مؤسسة Chesebrough- Ponds استبدل الشكل الهرمي التقليدي للتنظيم إلى التركيز على تعدد المهارات والتعاون بين الوظائف وزيادة الاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتياً. حيث يقوم الموظفون على أساس زمني بجدولة الإنتاج والرقابة على التكلفة وتنفيذ أوامر وتعليمات العمل والرقابة على الجودة في ضوء خطة الشركة نحو التحسين المستمر للجودة.

إن العمل في مثل هذه المنظمات نجد أن وظيفة العامل تتغير يومياً، ولذلك فإن هناك اتجاه نحو تجنيب رؤية العامل لوظيفته على أنها مجموعة محددة من المسئوليات.

جـ- التنظيمات المفتوحة: The Boundaryless Organization

ويقصد بها التنظيمات التي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل وتستخدم آليات هيكلية لاتقوم على ممارسة وظائف تنظيمية مستقلة مثل الإنتاج والمبيعات، ولكن تنخفض في ظلها عدد المستويات الهيراركية. ولاشك ان مثل هذه التنظيمات تكون أكثر استجابة Responsiveness من خلال تشجيع الموظفين على التخلص من بعض الاتجاهات السلبية مثل التهرب من المسئولية بقولهم: "هذه ليست وظيفتي" It's Not My Job والتي من شأنها ان تضع حواجز ما بين كل عامل وآخر. ولذلك يكون التركيز على تحديد الوظيفة التي يؤديها الفرد بشكل يحقق أقصى منفعة للمنظمة.

د- إعادة الهندسة: Reengineering

وتعرف على انها: "إعادة التفكير الأساسي وإحداث تغيرات جذرية في تصميم العمليات بهدف إحداث تحسينات جوهرية في الأداء تظهر في عناصر التكلفة، والجودة، ومستوى الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء". ومن هنا فقد أشار كل من Michael Hammer و James Champy إلى

ضرورة التخلي عن التخصص الدقيق في أداء العمليات والتحول نحو تجميع كل مجموعة من العمليات المتكاملة في عملية واحدة ثم تنفيذها من خلال تعيين مجموعة من الموظفين الذين ترتفع لديهم درجات الالتزام التنظيمي.

هذا ومن الممكن إحداث إعادة الهندسة بطرق عديدة منها تجميع الوظائف التخصصية في مجموعة واحدة بما يسمح بوجود نوع من التوسع الوظيفي، وفي نفس الوقت اتاحة الفرصة أمام الموظف لإتخاذ العديد من القرارات وبالتالي تحقيق الإثراء الوظيفي. ومن هنا فإنه في ظل إعادة الهندسة تنخفض معدلات الرقابة المفروضة من المشرفين على العاملين، وفي نفس الوقت يلقي على عاتق الفرد مسئوليات أكثر وأعمق.

وأخيراً، فإن مسئولية العاملين تنحصر في المحاسبة على النتائج الكلية التي تحققها الجماعة وليس على أساس ما يحققه كل فرد من نتائج، ولذلك فإنه لابد وأن يتغير تصميم وظائفهم بحيث يؤدي أعضاء الفريق العملية كلها بشكل تعاوني.

مستقبل وصف الوظائف: The Future of Job Descriptions

تعتمد معظم الشركات في الوقت الحالي على توصيف الوظائف وفقاً للأسلوب التقليدي، ولكن أصبح من الواضح ان هناك العديد من المنظمات التي تتجه نحو الأخذ بأشكال تنظيمية جديدة، فالبعض يبني هيكله التنظيمي حول الوظائف والتي قد تتغير من يوم لآخر.

الخلاصة: Summary

نستخلص من هذا الفصل النقاط التالية:

١- يترتب على إعداد الهيكل التنظيمي إنشاء عدد من الوظائف التي يجب شغلها. ويعرف تحليل الوظائف بأنه الوسيلة التي من خلالها يمكن تحديد:

أ- مجموعة الأنشطة التي تحتويها الوظيفة.

ب- نوعية الموظفين الواجب تعيينهم لشغل الوظيفة.

هذا ويتضمن تحليل الوظائف ست خطوات أساسية تتمثل في:

أ- تحديد أوجه استخدام معلومات تحليل الوظائف.

ب- تجميع المعلومات اللازمة للقيام بتحليل الوظيفة.

جـ- اختيار الوظيفة المراد تحليلها.

د- تجميع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف.

هـ- مراجعة وتقييم المعلومات مع المشاركين في التحليل.

و- إجراء وصف للوظيفة وتوصيفها.

٢- ان هناك خمسة أساليب أساسية يمكن الاعتماد عليها في تجميع بيانات تحليل الوظائف تتمثل في: المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، قوائم الاستقصاء، السجلات والتقارير، وأسلوب الخدمة المدنية بالولايات المتحدة.

كما أن هناك مجموعة مداخل كمية يمكن الاعتماد عليها في تقييم الوظائف وتصنيفها لإعتبارات تحديد الأجور منها: تقسيم العمل والتحليل الدالي للوظيفة.

٣- يجب أن يعكس وصف الوظيفةمجموعة الأنشطة الخاصة بها بشكل جيد، والواجبات بشكل واضح بدون الرجوع إلى وصف وظيفة أخرى، من خلال الإجابة على التساؤل التالي: هل سيفهم الموظف الجديد وظيفته إذا ما قام بقراءة الوصف الخاص بها؟

٤- ينبع توصيف الوظيفة من وصفها، وعادة ما يأتي من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما هي السمات الشخصية ومستويات الخبرة الواجب توافرها لدى الفرد لأداء واجبات الوظيفة بشكل جيد؟ ولذلك فهي تحدد نوعية الأفراد الواجب استقطابهم ومجموعة المهارات الواجب البحث عنها في المتقدمين لشغل الوظيفة. وغالباً ما يعتمد توصيف الوظيفة على تخمينات المديرين ومن الممكن استخدام الأساليب الإحصائية في هذا الصدد.

٥- يعد تحليل الوظائف من أحد أنشطة الأفراد التي تؤثر على درجة إلتزام الفرد ومستويات أدائه، اذ أنه يصعب على العديد من الأفراد أداء وظائفهم بشكل جيد إذا لم تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لذلك. ومن ثم فإن تحليل الوظائف يحدد الواجبات والمسئوليات التي تتضمنها الوظيفة ومجموعة المهارات والقدرات الواجب البحث عنها لدى المتقدمين لشغل تلك الوظيفة.

٦- من الممكن استخدام قاموس الوصف الوظيفي في كتابة وصف للوظائف، ويتم ذلك من خلال البحث في القاموس عن الوصف الذي يشبه الوظيفة التي تقوم بوصفها، ثم استخدام هذا الوصف في اقتراح مجموعة الواجبات الخاصة بالوظيفة.

٧- يعد الغاء الوظائف أحد الاتجاهات الناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، حيث تسعى العديد من المنظمات إلى اتخاذ قرارات سريعة من خلال القيام ببعض الخطوات مثل: إعادة الهندسة، وجعل وظائف الأفراد أقل ميلاً نحو التخصص، والأكثر من ذلك ان الشركات ترغب في ألا تشعر الموظفين بأنهم يقومون بمجموعة محددة من الواجبات والمسئوليات مثل تلك الموجودة في وصف الوظيفة، ولذلك فهناك اتجاه نحو تقليل الاعتماد على الوصف التفصيلي للوظائف، ولكن يكتفى بتقديم ملخص مختصر لها.

أسئلة للمناقشة: Discussion Questions

في ضوء قراءتك لهذا الفصل أجب عن الأسئلة التالية:

١- ما هي أهم البنود التي يجب أن يتضمنها وصف الوظيفة؟ وما هي البنود التي لاتظهر بهذا الوصف؟

٢- ما المقصود بتحليل الوظائف؟ وكيف يمكنك استخدام المعلومات التي يوفرها؟

٣- لقد ناقشنا العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تجميع البيانات اللازمة لتحليل الوظائف، قارن بين هذه الطرق مع الإشارة إلى أهم مميزات وعيوب كل منها؟

٤- صف أهم أنواع المعلومات التي يتضمنها توصيف الوظائف؟

٥- اشرح خطوات إجراء تحليل الوظائف؟

٦- هل تعتقد أنه من الممكن ان تمارس الشركات نشاطها بدون وجود وصف تفصيلي لوظائفها؟ ولماذا؟

٧- نظراً لأن وظيفة رئيس الشركة بطبيعتها أكثر عمقاً وإتساعاً من وظيفة عمال الإنتاج، فهل لا يحتاج ذلك وجود وصف لوظيفته؟ ولماذا؟

أنشطة فردية وجماعية: Individual and Group Activities

١- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي، احصل على صورة من وصف الوظائف المكتبية بالكلية التي تدرس بها أو الشركة التي تعمل بها، ثم أجب عن الأسئلة التالية: ما هي أنواع المعلومات التي تحتويها؟ وهل توفر لك المعلومات الكافية عما تحتويه الوظيفة وكيفية أدائها؟ وكيف يمكنك تحسين هذا الوصف؟

٢- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي، استخدم قائمة استقصاء تحليل الوظائف الموضحة بهذا الفصل في إعداد وصف لوظيفة استاذك بالكلية، وبناء عليه اقترح التوصيف المناسب لتلك الوظيفة. ثم قارن بين ما فعلته وبين ما توصل إليه زملائك. فهل توجد هناك فروق جوهرية؟ وما هي أسباب تلك الإختلافات من وجهة نظرك؟

٣- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي، احصل على نسخة من قاموس الوصف الوظيفي من مكتبتك، ثم اختر أي موقعين وظيفيين وقارن بينهما من حيث الأفراد والبيانات والأشياء، وهي تمثل أرقام ٤، ٥، ٦ بقاموس الوصف الوظيفي، هل تعكس هذه التقييمات احساسك عما تعرفه عن تلك الوظائف؟ ولماذا؟

تدريب عملي Experiential Exercise

الهدف من التدريب: تزويدك بالخبرة اللازمة لإعداد وصف للوظيفة.

مستوى الفهم المطلوب: يجب أن تفهم آليات تحليل الوظائف وكيفية استخدام قائمة استقصاء وتحليل الوظيفة والموضحة بالشكل (٣-١٢) وقائمة وصف الوظيفة الموضحة بالشكل (٣-١٣).

كيفية إجراء التدريب: شكل مجموعات من الطلبة بحيث يكون عددهم بكل مجموعة يتراوح من ٤-٦ طلاب مع مراعاة الاستقلالية الكاملة بين كل مجموعة، ثم اطلب من نصف هذه المجموعات القيام بإعداد وصف للوظيفة مستخدمين قائمة استقصاء تحليل الوظائف، أما النصف الآخر من المجموعات فاطلب منه إعداد وصف للوظيفة بإستخدام قائمة استقصاء وصف الوظيفة. ثم قارن بين النتائج في الحالتين.

خطوات التدريب:

١- قيام كل مجموعة بتحليل وظيفة المعلم، بحيث يقوم نصف المجموعات بإستخدام قائمة تحليل الوظيفة، والنصف الأخر بإستخدام قائمة وصف للوظيفة.

٢- وفي ضوء هذه المعلومات، تقوم كل مجموعة بتقديم الوصف والتوصيف الخاصة بالوظيفة إلى المعلم.

٣- يجب ان تقوم كل مجموعة بإختيار ممثل لها بحيث يناقش الوصف مع المعُلم.

٤- إجراء المقارنة والتقييم لنتائج أعمال كل مجموعة، هل تختلف المعلومات التي توفرها كل طريقة؟

شكل (٣-١٢)
استخدام قائمة استقصاء تحليل الوظيفة في إعداد وصف الوظائف

قائمة استقصاء لوظيفة بشركة Kane الصناعية

الاســـــم: .... اسم الوظيفة: ....

القســـــم: .... رقم الوظيفة: ....

اسم المشرف: .... مسمى وظيفة المشرف: ....

١- **ملخص الواجبات والمهام:** عبر بأسلوبك عن الواجبات الرئيسية التي تؤديها وإذا كنت مسئولاً عن إعداد التقارير/ أو السجلات فأكمل الجزء رقم (٨) أيضاً.

٢- **المؤهلات الخاصة:** حدد أية تخصصات أو إجازات أو شهادات مطلوبة لأداء واجبات وظيفتك.

٣- **الآلات والمعدات:** حدد مجموعة الآلات والمعدات والأدوات- مثل الآلة الكاتبة، الآلة الحاسبة، السيارات، الأوناش، والمثاقب... الخ- والتي تعمل عليها عادة كجزء من واجباتك الوظيفية.

الآلــــة	متوسط عدد الساعات في الاسبوع
....	....
....	....

٤- **الواجبات المنتظمة:** بصفة عامة، صف مجموعة المهام والواجبات التي تؤديها بإنتظام، من فضلك رتب هذه المهام تنازلياً من حيث أهميتها وما تتطلبه من وقت خلال الشهر، حاول أن تذكر العديد من المهام كلما أمكن مع ارفاق المستندات الدالة على ذلك.

٥- **العلاقة بالآخرين:** هل تتطلب وظيفتك إجراء اتصالات مع موظفين بأقسام أخرى داخل الشركة أو خارجها: إذا كانت الإجابة "نعم" فحدد من فضلك مجموعة المهام التي تتطلب ذلك وكيفية إجراء ذلك؟

....

....

٦- **الاشراف:** هل تتضمن وظيفتك القيام بواجبات إشرافية؟

( ) نعم   ( ) لا

إذا كانت الإجابة بـ (نعم) فأملأ من فضلك قائمة استقصاء وصف الوظيفة الإضافية والخاصة بالمشرفين وارفقها بهذا النموذج. أما إذا كان لك مسئولية عن عمل آخرين ولكن لاتشرف عليهم بشكل مباشر، فمن فضلك وضح ذلك.

....

٧- **اتخاذ القرارات:** فسر من فضلك مجموعة القرارات التي تتخذها أثناء قيامك بالمهام والواجبات المنتظمة.

(أ) ما هي النتائج المترتبة على: (١) صنع قرارات غير سليمة أو (٢) اتخاذ مجموعة من الإجراءات أو التصرفات الخاطئة؟

....

....

٨- **المسئولية عن السجلات:** اذكر مجموعة التقارير والملفات التي يُطلب منك إعدادها أو الإحتفاظ بها؟ حدد بصفة عامة الأفراد التي تقدم لهم كل تقرير؟

(أ)   التقـــرير   موجــه إلى

التقرير	موجه إلى
....	....
....	....

(ب)   الاحتفاظ بالسجلات

....

....

٩- **عدد مرات تكرار الإشراف:** كم مرة يجب عليك ان تتشاور مع مشرفك أو الموظفين الأخرين عند اتخاذ القرارات أو في تحديد مجموعة التصرفات السليمة التي يجب اتخاذها؟

( ) كثيراً   ( ) بالصدفة   ( ) نادراً   ( ) لايوجد

١٠- **ظروف العمل:** صف مجموعة الظروف التي تعمل في ضوئها- داخلياً أو خارجياً مثل الهواء المكيف- مع مراعاة ذكر أية ظروف عمل لاتوافق عليها أو غير العادية.

١١- **متطلبات شغل الوظيفة:** حدد الحد الأدنى من المتطلبات التي تراها ضرورية لأداء وظيفتك بشكل مرضي.

(أ) مستوى التعليم:

- الحد الأدنى من التعليم ....
- عدد سنوات الدراسة ....
- التخصص الرئيسي ....

(ب) مستوى الخبرة:

- نوع الخبرة ....
- عدد السنوات ....

(جـ) الحصول على تدريب خاص:

نوع التدريب	عدد السنوات
....	....
....	....

(د) المهارات المتخصصة:

- الكتابة على الآلة الكاتبة .... كلمة/ دقيقة.
- الاختزال .... كلمة/ دقيقة.
- أخرى ....

١٢- **معلومات إضافية:** برجاء ذكر أية معلومات أخرى لم تذكرها في البنود السابقة وترى أنها هامة بالنسبة لوصف وظيفتك.

....

....

....

توقيع الموظف	التاريخ
....	....

شكل ٣-١٣ استبيان الوصف الوظيفي

بيانات الوصف الوظيفي

اسم الوظيفة----------- **القسم------------------**

الرقم الوظيفي----------- **كتبه---------------------**

تاريخ اليوم ------------ **أرقام القاموس المستخدمة -----**

١- تعريفات القاموس المستخدم:

٢- الملخص الوظيفي (حدد أهم وأكثر المهام انتظاما)

٣- تقرير إلى ------

٤- تحت إشراف-------

٥- المهام الوظيفية (صف باختصار ما يفعله الموظف في كل وظيفة وإن أمكن كيفية أدائه لها ووضح بين قوسين في نهاية كل مهمة النسبة المئوية التقريبية للوقت المخصص للمهمة).

أ- المهام اليومية.

ب- المهام الدورية. (حدد ما إذا كانت اسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية).

جـ- مهام يتم أداؤها على فترات غير منتظمة.

حالة اعصار بوني Hurrican Bonnie

وهي قصة حدثت في أغسطس عام ١٩٩٨ حيث ضرب اعصار اسمه بوني Bonnie شمال كارولونيا وأصاب شركة Optima Air Filter وضرب بيوت كثير من العاملين واضطرت الشركة للاستعانة بعاملين جدد بلغ عددهم نحو ٣٠ موظفاً جديداً وهنا بدأ الصراع بين الموظفين القدامى وعددهم ١٠ والموظفين الجدد من حيث طبيعة المهام واعتقد الموظفون القدامى أنهم الأولى بالاهتمام من الجدد بينما كان اهتمام العملاء بالطبع بمصالحهم مما اضطر ماي بيلين May Belline المشرف الأصلي للمصنع إلى الاتصال بمستشارة من مدرسة التجارة الخاصة وأسمها ليندا لوى Linda Loiue والتي قامت باستبيان لمعرفة طبيعة المهام والتوصل إلى حل بعد استعراض حجج كل طرف.

أسئلة:

(١) هل كان يجب على لندا وفيل Phil& Linda أن يتجاهلا احتجاجات الحرس القديم ويكتبوا الوصف الوظيفي كما يرونه؟ ولماذا؟ وكيف يمكن حل هذه الخلافات؟

(٢) كيف يمكنك القيام بالتحليل الوظيفي هنا؟

* حالة تطبيقية: Case Application

هل سكرتيرتك في مقام أعلى وظيفياً من سكرتيرتي؟!

انظر شريط الفيديو الذي يتابع حالة Fay Jacobs التي تقاعدت عن عملها كسكرتيرة وموضوع Elizabeth Linnel والتي تحدد الرواتب للسكرتيرات والتي أرادت بإستخدام طريقة موضوعية معرفة دور السكرتيرات في العمل الوظيفي وما يمكن أن يحمي موقعهم ورواتبهن فقامت بعمل استبيان لطاقم السكرتارية وكذلك المديرين وذلك من خلال مقابلات شخصية وحاولت أن تتجنب أية أمور يمكن أن تؤثر على المستقبل الوظيفي للسكرتيرة أو رواتبها ومن خلال تحدثها مع السكرتيرات رأت ضرورة اضافة الميكنة الحديثة إلى العمل الخاص بالسكرتيرات وأصبح الاستبيان حالياً يتضمن كافة جوانب العمل الخاص بالسكرتارية وما يتعلق به من مراسلات وميزانيات وتقارير الشركة وكذلك معرفة الوقت الذي كان يكرس لكل نشاط على حدة وكذلك تحديد راتب يقابل هذه المهام ولكن قبل أن تنهي هذا الاستبيان جاءتها مكالمة من Garetter Fried نائب الرئيس للمبيعات حيث تضايق من هذا الاستبيان بحجة أن هذا الاستبيان يستغرق وقتاً من عمل السكرتيرة الخاصة به وطلبت اليزابيث أن تقابل جاريت لتشرح له تحفظاته وكان رد جاريت "أنت تعرفين يااليزابيث أنك لاتريدين أن تكون سكرتيرتي في معدل أداء أقل من سكرتيرة نائب الرئيس للمبيعات".

أسئلة:

(١) ماذا تعتقد في رأي جاريت بشأن المشكلة الحقيقية؟

(٢) كيف كان يجب على اليزابيث أن تتجاذب من كل الاهتمامات التي أبداها؟

(٣) ما الذي كان من الممكن أن تفعله اليزابيث لتمنع أية مقاومة من السكرتيرة لعملها؟

(٤) بمعرفة التقنيات العالية التي أدخلت من قبل التكنولوجيا وإزالة العديد من الأعمال القديمة فإننا نرى أن كثيراً من السكرتيرات بطيئات ويكاد يكون عملهن أشبه بالعمل الاداري.

كيف تستطيع اليزابيث أن تفسر هذا في ضوء تجربتها في دبلن؟

الفصل الرابع

الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة

Personnel Planning and Recruiting

الأهداف السلوكية: Behavioral Objectives

عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل سوف تكون قادراً على

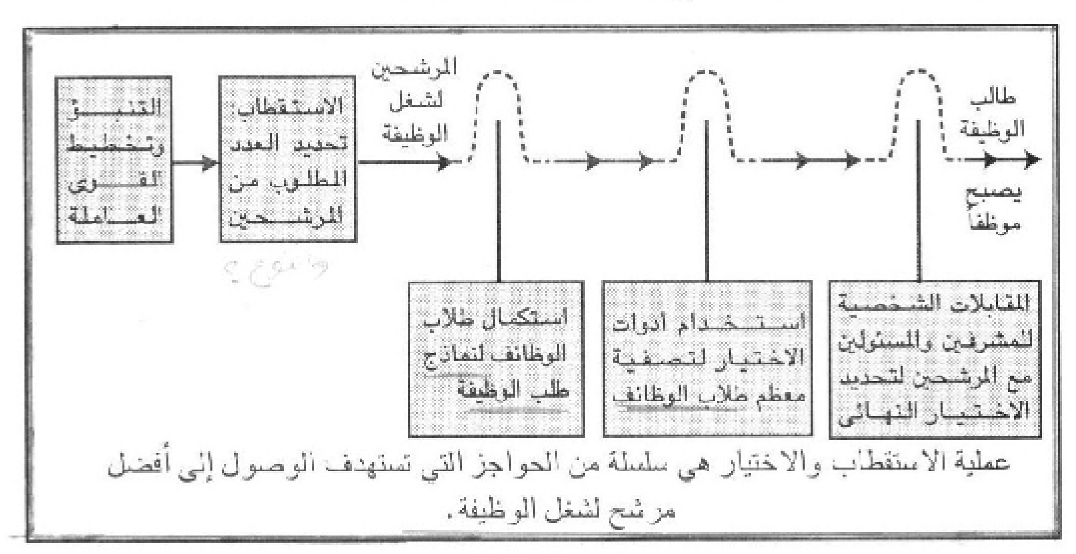
* شرح متطلبات عملية التنبؤ بالقوى العاملة.
* الالمام بثمانية أساليب تستخدم في استقطاب طلاب الوظيفة.
* وصف كيفية تصميم نموذج طلب وظيفة.
* شرح كيفية استخدام نماذج طلب الوظيفة في التنبؤ بالأداء الوظيفي.

محتويات الفصل Chapter Outline

يحتوي هذا الفصل على العناصر التالية:

* عملية الاستقطاب والاختيار.
* التنبؤ وتخطيط القوى العاملة.
* استقطاب طلاب الوظيفة.
* تصميم واستخدام نماذج طلب الوظيفة.

وسوف نتناول كل نقطة من النقاط السابقة بالشرح على النحو التالي:



شكل رقم (٤-١)
خطوات في عملية الاستقطاب والاختيار

أولاً: عملية الاستقطاب والإختيار The Recruitment and Selection Process

يعد تخطيط القوى العاملة هو الخطوة الأولى في عملية الاستقطاب والاختيار، والتي تمثل في ذاتها سلسلة من الحواجز، كما هو مبين في الشكل (٤-١).

١- القيام بعملية التنبؤ وتخطيط القوى العاملة من أجل تحديد مهام واجبات الوظيفة المراد شغلها.

٢- تحديد مصدر الحصول على المرشحين لشغل هذه الوظائف سواء تمثل ذلك في الاستقطاب الداخلي أو الخارجي.

٣- مطالبة طلاب الوظيفة باستيفاء نماذج شغل الوظيفة، وربما مطالبتهم بإجتياز مقابلة شخصية أولية بهدف التصفية.

٤- الاعتماد على أساليب الاختيار المختلفة مثل: الإختبارات، تحليل طلبات التوظيف، الكشف الطبي، لتحديد مدى ملاءمة طلاب الوظيفة.

٥- ارسال واحد أو أكثر من طلاب الوظيفة الملائمين إلى المشرف المسئول عن الوظيفة.

٦- اتاحة الفرصة لطالب/ أو طلاب الوظيفة للمرور بمقابله أو أكثر من مقابلات الأختيار مع المشرف/ أو الأطراف ذات العلاقة بالوظيفة المراد شغلها، بهدف تحديد الموقف النهائي بشأن أي المرشحين سيحظى بالوظيفة المعروضة. هذا ويعد الاستقطاب والاختيار هو موضوع هذا الفصل، والفصلين التاليين.

حيث سنركز في هذا الفصل على التنبؤ وتخطيط القوى العاملة (أو بمعنى آخر كيف نحدد ما هي الوظائف التي يلزم شغلها)، وكذا أساليب الاستقطاب. أما الفصل الخامس فيركز على أساليب اختيار الموظف بما في ذلك من: اختبارات، ومراجعة طلبات التوظف، والفحوصات الطبية. وأخيراً الفصل السادس فيركز على أهم أساليب الاختيار الأكثر إنتشاراً وهي المقابلة الشخصية مع المرشحين لشغل الوظيفة.

ثانياً التنبؤ وتخطيط القوى العاملة Employment Planning and Forecasting

كما هو الحال في بنك UBS السويسري فإن تخطيط القوى العاملة هو عملية إعداد الخطط اللازمة لشغل/ أو لتجنب الفراغات الوظيفية المتوقعة، إنطلاقاً من تحليل الوظائف الجديدة، أو المتوقع أن تكون شاغرة، وما إذا كان سيتم شغلها بمرشحين من داخل المنظمة أو خارجها. لذلك فإن تخطيط القوى العاملة يشير إلى التخطيط المرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة خلال فترة مستقبلية. ومع ذلك فإن معظم المنظمات تستخدم مفهوم التخطيط المتتابع Succession Planning في اشارة منها إلى كيفية وضع أولويات لتخطيط شغل الوظائف الأكثر أهمية داخل المنظمة.

وفي كل المواقف، فإن تخطيط القوى العاملة يعد جزءاً مكملاً من استراتيجية المنظمة، وكذا عملية تخطيط الموارد البشرية بها. فمثلاً الخطط الخاصة بدخول مجالات جديدة في دنيا الأعمال، أو لتشييد مواقع جديدة، أو لتخفيض مستوى الأنشطة، كلها تؤثر في عدد ونوعيات الوظائف المطلوب شغلها. وفي ذات الوقت، فإن القرارات المتعلقة بكيفية شغل هذه الوظائف يلزم أن تستكمل بالجوانب الأخرى الخاصة بخطط الموارد البشرية بالمنظمة، على سبيل المثال بخطط تقييم وتدريب الموظفين الحاليين والجدد.

هذا وسيصبح القرار الرئيسي في تخطيط القوى العاملة هو ما إذا كان سيتم شغل الوظائف المخططة أو المستهدفة من الداخل أم من الخارج. أو بمعنى آخر سيتم شغل الوظائف الشاغرة من خلال الموظفين الحاليين؟ أو أن هذه الوظائف الشاغرة- أو بعضها- سيتم شغلها من خلال استقطاب المرشحين من الخارج؟

ومثل أي خطط ناجحة، تقوم خطط القوى العاملة على وضع افتراضات أساسية عن المستقبل، على أن يتم تنمية وتطوير هذه الافتراضات من خلال التنبؤ. فإذا كنت بصدد التخطيط للإحتياجات من القوى العاملة، فستجد أنك بحاجة إلى الإعتماد على ثلاثة نماذج للتنبؤ: أولها خاص بتحديد الاحتياجات، والثاني خاص بتحديد المعروض من المرشحين من الداخل. أما الثالث فيخصص بتحديد المعروض من المرشحين من الخارج.

كيفية التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة How To Forecast Personnel Needs

هناك عوامل كثيرة يلزم أخذها في الحسبان عند التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة. فمن وجهة النظر العملية نجد بأن حجم الطلب المتوقع على المنتج أو الخدمة هو العامل الأكثر تحكماً. لذلك يتم أولاً التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة. حينئذ يمكن تحديد عدد العاملين المطلوبين لتحقيق هذا الحجم من المخرجات. هذا بجانب ضرورة أخذ عوامل أخرى عديدة في الحسبان مثل:

١- معدل الدوران المتوقع (كنتيجة للإستقالات، أو نهاية الخدمة).

٢- نوعية ومهارات موظفيك (وكذا الاحتياجات المتغيرة فيها، والتي تراها في منظمتك).

٣- القرارات الخاصة بتطوير مستوى جودة المنتجات أو الخدمات، أو تلك الخاصة بدخول أسواق جديدة.

٤- التغيرات التكنولوجية، وغيرها من التغيرات، والتي ينجم عنها إرتقاء في معدلات الانتاجية.

٥- الموارد المالية المتاحة.

هذا وهناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من القوى العاملة ومن بينها ما يلي:

تحليل الاتجاه

هو دراسة تطور أعداد العاملين بالمنظمة خلال سنوات سابقة، للاعتماد عليها في التنبؤ بالأعداد المطلوبة خلال السنوات القادمة.

تحليل الاتجاه: من خلال هذا الأسلوب يتم دراسة معدلات التوظيف خلال فترة السنوات الخمس الماضية- أو أكثر- للتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية. لذلك يلزم حساب عدد الموظفين في منظمتك في نهاية كل سنة من السنوات الخمس الماضية، ومن الممكن أن يكون هذا العدد خاص بكل مجموعة فرعية (مثل رجال البيع، رجال الإنتاج، السكرتارية، الإداريين) في نهاية كل سنة من تلك السنوات. وذلك بهدف تحديد إتجاهات العمالة التي تعتقد بأنها يمكن أن تستمر في المستقبل. ويعد تحليل الاتجاه ذات قيمة كأسلوب للتقدير المبدئي. فمعدلات التوظيف نادراً ماتعتمد على مرور الوقت. فهناك عوامل أخرى (مثل التغيرات في حجم المبيعات والإنتاج) يكون لها تأثيرها أيضاً على الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.

* **تحليل النسبة:** هو أحد مداخل التنبؤ الذي يعتمد على النسبة بين: (١) أحد المتغيرات السببية (مثل حجم المبيعات)، و(٢) عدد الموظفين المطلوبين (على سبيل المثال عدد رجال البيع). افترض مثلاً أنك وجدت بان رجل البيع العادي تبلغ مبيعاته ما قيمته ٥٠٠,٠٠٠ جنية. حينئذ، ومع افتراض استمرار المعدل كما هو فإنك ستصبح في حاجة إلى ستة من رجال البيع الجدد العام القادم (تبلغ مساهمة كل منهم ٥٠٠,٠٠٠ جنية زيادة في المبيعات) من أجل تحقيق ما قيمته ٣ مليون جنية كزيادة إضافية في المبيعات.

تحليل النسبة

هو أسلوب للتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من العمالة من خلال استخدام النسب بين حجم المبيعات وعدد الموظفين المطلوبين

ومثل تحليل الاتجاه، نجد بأن تحليل النسبة يفترض بأن الإنتاجية ستظل كما هي، فهو يستبعد إمكانية تحفيز رجال البيع من أجل زيادة مبيعاته عن مبلغ الـ٥٠٠,٠٠٠ جنية. لذلك فإذا زادت أو قلت القدرة البيعية لرجل البيع، فإن معدل المبيعات/ رجل البيع سوف تتغير. لذلك فإن التنبؤ الذي يعتمد على المعدلات التاريخية لايمكن- حينئذ- ان يستمر كأسلوب ملائم في الأجل الطويل.

الانتشار الخطي

هو اسلوب يستخدم للمساعدة في تحديد العلاقة بين متغيرين

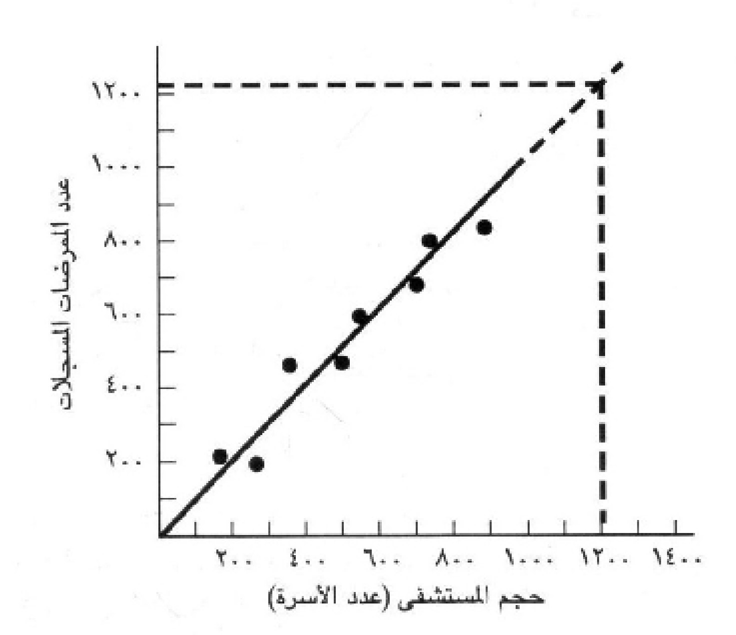
الانتشار الخطي: الانتشار الخطي هو أحد الخيارات التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين أحدهما يعكس النشاط، والآخر يمثل معدلات التوظيف فإذا وجدت العلاقة، يمكنك حينئذ إذا استطعت التنبؤ بحجم النشاط، ان تتنبأ أيضاً باحتياجاتك من القوى العاملة.

فعلى سبيل المثال افترض أن هناك مستشفى من ٥٠٠سرير، وتتوقع زيادة السعة السريرية إلى ١٢٠٠ سرير خلال السنوات الخمس القادمة. ويرغب مدير إدارة الموارد البشرية في تحديد العلاقة بين حجم المستشفى (في شكل عدد الأسرة) وعدد المرضين المطلوبين، فهناك نبحث عن خمسة مستشفيات مماثلة من أحجام مختلفة، ونحصل على الأرقام التالية:

حجم المستشفى (عدد الأسرة)	عدد المرضات المسجلات
٢٠٠	٢٤٠
٣٠٠	٢٦٠
٤٠٠	٤٧٠
٥٠٠	٥٠٠
٦٠٠	٦٢٠
٧٠٠	٦٦٠
٨٠٠	٨٢٠
٩٠٠	٨٦٠

وهنا نجد بأن أحد طرق تحديد العلاقة بين حجم المستشفي وعدد المرضات هو رسم خط مستقيم يتوسط النقط، كما هو مبين بالشكل (٤-٢). حيث نجد بأن حجم المستشفى موضح على المحور الأفقي، بينما يوضح المحور الرأسي عدد المرضات. فإذا كان هناك ارتباط بين المتغيرين، فإننا سنجد عندها أن النقط تميل إلى أخذ خط طولي مستقيم، كما هو مبين بالشكل.

فإذا قمت بمد خط مستقيم بعناية شديدة بما يسمح بتدنية المسافات بين الخط والانتشار الخاص بالنقط، فستصبح قادراً على التنبؤ بعدد المرضات المطلوبات وفقاً لحجم المستشفى الذي ترغبه. لذلك- وكما هو واضح من الشكل - نجد أنه بالنسبة للمستشفى ذات الـ١٢٠٠سرير يلزم على مدير الموارد البشرية أن يفترض أن احتياجاته من المرضات ستصل ١٢١٠ ممرضة.



شكل ٤-٢
تحديد العلاقة بين حجم المستشفى وعدد المرضات. ملاحظة: بعد تسوية الخط يمكنك استنتاج عدد الموظفين الذين ستحتاج إليهم على ضوء حجم مشروعك

- **استخدام الكمبيوتر للتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة:** يمكن للمسئولين أيضاً الاعتماد على برامج الحاسبات الآلية في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة. وتتمثل البيانات النموذجية المطلوبة في عدد ساعات العمل المباشر المطلوبة لإنتاج وحدة معينة من المنتج (كمقياس للكفاءة) بالإضافة إلى ثلاثة إحتمالات للمبيعات: الحد الأدنى، والحد الأقصى، والمتوسط العادي أو الأرجح بالنسبة لخط الإنتاج المطلوب. وبالإعتماد على مثل هذه البيانات يتم تشغيل البرنامج لتحديد متوسط معدل العمالة المطلوبة لمواجهة الطلبات على المنتج. وكما هو الحال بالنسبة لتشغيل البرنامج للتنبؤ بالعمالة المباشرة (عمال التجميع مثلاً)، يمكن استخدامه أيضاً بالنسبة للعمالة غير المباشرة مثل السكرتارية وغيرها من العمالة الإشرافية أو الإدارية.

التنبؤ من خلال الاعتماد على الحاسبات الآلية: هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين من خلال التعرف على مبيعات المنظمة، ومقدار الانتاج، والعمالة المطلوبة للمحافظة على هذا الحجم من المخرجات، وذلك من خلال استخدام الحاسبات الآلية ومجموعة السوفت وير.

ومن خلال هذه الانظمة يمكن للمسئولين- على وجه السرعة- تحويل معدلات المبيعات والانتاجية إلى توقعات تتمثل في الاحتياجات من القوى العاملة، ومن خلال التنبؤ بتأثيرات المستويات المختلفة للإنتاجية والمبيعات على الاحتياجات من القوى العاملة.

- **حكمة الإدارة:** أياً كان المدخل في عملية التنبؤ، فإن حكمة وخبرة الإدارة تلعب دوراً كبيراً. فمن النادر أن يستمر أي معدل أو إتجاه تاريخي، أو علاقة دون أن تتعرض للتغيير في المستقبل، لذلك فإن الحكمة مطلوبة لتكييف أو تعديل عملية التنبؤ على ضوء بعض العوامل- مثل معدلات الدوران المتوقعة، أو الرغبة في دخول أسواق جديدة- التي تعتقد بأنها سوف تتغير في المستقبل.

التنبؤ بالعرض الداخلي من المرشحين: Forecasting The Supply of Inside Candidates

من خلال التنبؤ بالطلب على القوى العاملة نحصل فقط على نصف معادلة التوظيف، من خلال الإجابة عن السؤال: "ما هي أعداد الموظفين التي سنحتاجها؟". يلي ذلك ضرورة التنبؤ بحجم العرض (سواء الداخلي أو الخارجي).

مخزون المهارات: هذا ويمكن لمخزون المهارات أن ييسر عملية التنبؤ بالعرض من المرشحين من الداخل. ويشتمل مخزون المهارات على بيانات عن أشياء مثل: سجل أداء الموظف، المستوى التعليمي، احتمالات الترقية، على أن يتم تصنيفها إما يدوياً أو من خلال إستخدام أنظمة الحاسب الآلي.

مخزون المهارات

هو عبارة عن سجلات نمطية تعد يدوياً، أو من خلال الحاسب الآلي، وتستعرض المستوى التعليمي للموظفين، مسارهم واهتماماتهم، اللغات، المهارات الخاصة، وغيرها من البيانات من أجل الاعتماد عليها في التنبؤ بالمرشحين من الداخل لعملية الترقية.

- **الأنظمة اليدوية وخرائط الاحلال:** هناك العديد من الأنظمة اليدوية التي يعتمد عليها في تعقب/ والكشف عن مهارات وخبرات الموظفين. ففي حالة سجل مخزون وتنمية الأفراد الموضح بالشكل رقم (٤-٣) يتم تصنيف البيانات الخاصة بكل موظف على أن يتم تدوينها بالسجل. ومن هذه

البيانات: التعليم، الجهات الضامنة التي يمكن الرجوع إليها، المقررات التي درسها، الاهتمامات والمسار المهني، اللغات، المهارات. ويمكن الاعتماد على مثل هذه المعلومات في تحديد ما إذا كان هؤلاء الموظفين يصلحون للترقية، أو النقل لشغل الوظائف الشاغرة من عدمه.

خرائط الاحلال الوظيفي
توضح سجلات المنظمة الأداء الحالي، واحتمالات الترقية للوظائف الأكثر أهمية من المرشحين من الداخل.

بطاقة إحلال الوظيفة
هي عبارة عن بطاقة تعد لكل وظيفة في المنظمة لتوضيح المرشحين الممكن إحلالهم، وطبيعة مؤهلاتهم وخبراتهم.

هذا ويعتمد بعض أصحاب المشروعات على ما يسمى بخرائط الاحلال، والموضحة بالشكل (٤-٤) وذلك للكشف عن المرشحين المؤهلين من الداخل لشغل وظائفهم الأكثر أهمية. وتوضح الخرائط الأداء الحالي، والمتوقع لكل عملية احلال متوقعة بالنسبة للوظائف الهامة. وكحل بديل يمكنك إعداد بطاقة إحلال وظيفي، وذلك بالنسبة لكل وظيفة موضحاً بها الاحلالات الممكنة، وكذلك الأداء الحالي، والترقيات المتوقعة، والتدريب المطلوب بالنسبة لكل مرشح متوقع.

• **أنظمة المعالجة الآلية للمعلومات:** مما لاشك فيه أنه قد يصبح من المستحيل المعالجة الجيدة لمخزون المهارات بالنسبة للمئات، وربما الآلاف من الموظفين بأسلوب يدوي. لذلك فإن الكثير من الشركات تعامل هذه البيانات من خلال الحاسب الآلي، لاسيما وأن هناك العديد من البرامج الجاهزة لانجاز هذه المهمة بدقة، وبدرجة عالية من السرعة.

وفي هذه البرامج يقوم الموظفين بتعبئة كتيب من اثنتا عشرة صفحة يوضح الخلفية والخبرة السابقة الخاصة بهم. ويتم تخزين هذه المعلومات على دسك. وعندما يحتاج المدير لشخص مؤهل لشغل وظيفة ما، يقوم بوصف الوظيفة (على شكل مهارات ومستوى تعليمي)، ثم يقوم بإدخال هذه المعلومات إلى الحاسب الآلي. ومن خلال البرنامج يتم مواءمة هذه البيانات مع الأشخاص المرشحين، ويتولى البرنامج بعد ذلك إمداد المدير بنسخة مطبوعة توضح أسماء المرشحين المؤهلين بالفعل.

ووفقاً لرأي أحد الخبراء، فإن المقومات الأساسية لمخزون المهارات الآلي للموارد البشرية يجب أن تشتمل على ما يلي:

- **القواعد الخاصة بالخبرة في العمل:** حيث توضح قائمة مجالات الخبرة، أو المواصفات الخاصة بالوظائف داخل الشركة، بما يوضح الوظائف- سواء الحالية أو السابقة أو المتوقعة- التي تتفق معها.
- **الإلمام بالمنتج (سلعة أو خدمة):** مستوى المام الموظف بخطوط المنتج، أو الخدمات الخاصة بصاحب العمل، كمؤشر لتحديد ما إذا كان بالإمكان نقل هذا الشخص أو ترقيته مستقبلاً من عدمه.
- **الخبرة بالصناعة:** تعد خبرات الفرد بمجال الصناعة ذات أهمية، لأن المعرفة ببعض الوظائف الحاكمة في مجال الصناعة تعد في غاية الأهمية.

تطور مخزون مهارات الأفراد — التاريخ: شهر/ سنة

القسم	القسم الفرعي	الفرع أو القطاع	الموقع

تاريخ الالتحاق بالمنظمة (يوم/شهر/سنة)	تاريخ الميلاد (يوم/شهر/سنة)	عنوان الوظيفة	عنوان الوظيفة

التعليم — الدرجة العلمية، سنة الحصول عليها، الكلية، المجال الرئيسي للدراسة

المدرسة الابتدائية ٦ ٧ ٨ — المدرسة الابتدائية ٩ ١٠ ١١ ١٢ ١٣

الكلية ١ ٢ ٣ ٤ ٥

المقررات العلمية (المؤسسة المانحة)

نوع المقرر	الموضوع أو المقرر	السنة	نوع المقرر	الموضوع أو المقرر	السنة

الاهتمامات والمسار الوظيفي

هل أنت مهتم بنوع معين من العمل؟ ☐ نعم ☐ لا — هل تقبل الانتقال لقسم آخر؟ ☐ نعم ☐ لا — هل تقبل انتقالات إضافية لمراكز أفضل؟ ☐ نعم ☐ لا

اذا كانت الاجابة بنعم، فما هو؟ علق على أي الشروط المؤهلة لذلك.

ما هو نوع التدريب الذي تراه مطلوب — لتحسين مهاراتك وأداءك في وظيفتك الحالية — لتحسين خبراتك وقدراتك حتى يتم ترقيتك

ما هي المهام الأخرى التي تراها مؤهلة للأداء الحالي؟

اسم العائلة — الاسم الأولى — الاسم الوسط

اللغات	الكتابة		التحدث	
	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐

الجمعيات والمنظمات — العضوية في المنظمات الإجتماعية وغيرها خلال السنوات الخمس الماضية

حدد اسم الجمعية في حالة العضوية

المهارات

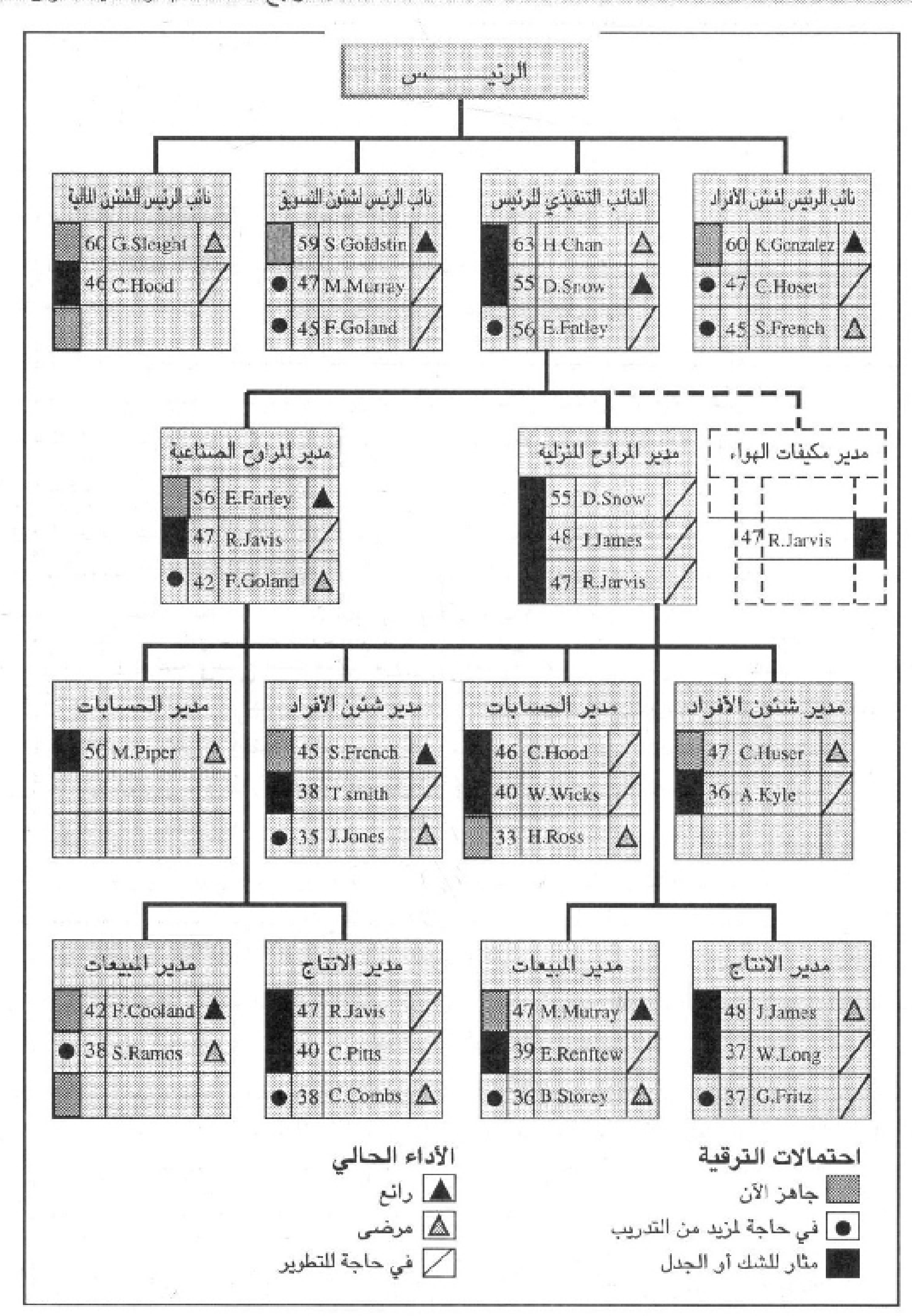
نوع المهارة	الشهادة ان وجدت	نوع المهارة	الشهادة ان وجدت

خبرات هامة أخرى خاصة بالعمل و / أو خدمة حيوية .. (خبرات تم اغفالها)

	المكان	من السنة	إلى السنة	

علق: خبرات أخرى ذات أهمية / اعادة خلق أنشطة أخرى/ هوايات / أنشطة / بيانات شخصية

شكل (٤-٣) السجل الملائم للتخزين والاسترجاع اليدوي لمخزون مهارات الأفراد.



شكل (٤-٤) إدارة خريطة الاحلال الخاصة بالعاملين.

- **التعليم الرسمي:** وتشمل تحديد اسم المؤسسات والمعاهد التعليمية التي التحق بها، مجالات الدراسة، الدرجات الحاصل عليها، وكذا سنوات الحصول عليها.
- **الدورات التدريبية:** وتوضح البرامج التي حصل عليها الموظف، أو تلك التي التحق بها من خلال جهات خارجية مثل جمعية إدارة الأعمال الأمريكية.
- **الإلمام باللغات الأجنبية:** مثل درجة الإلمام باللغة، وإجادتها من حيث اللهجة والنطق.
- **الضوابط أو القيود الخاصة بتغيير مقر الإقامة:** مدى استعداد الموظف لتغيير محل إقامته إذا استلزمت طبيعة العمل ذلك، وكذا الجهات التي يفضل الانتقال إليها.
- **الاهتمامات المهنية:** توضح مجالات الخبرة في العمل لتحديد ما يفضل الموظف أن يؤدية مستقبلاً بالنسبة لصاحب العمل. فقد تكون فرص الإهتمامات محدودة. وهنا يمكن تحديد ما إذا كانت المؤهلات الرئيسية للموظف تتفق والخبرة، وكذا المعرفة للوظائف التي يطلبها أو يهتم بها من عدمه.
- **تقييم الآداء:** ويتم ذلك كل فترة لتحديد إنجازات أو مساهمات الموظف بالنسبة لكل بعد من الأبعاد التي يتم تقيمها (القدرة على القيادة، التحفيز، مهارات الاتصال، وغيرها). على أن يصحب ذلك ملخص سريع بنقاط القوة، وأوجه القصور أو الضعف في الموظف.

هذا ونجد أن عناصر نظام معلومات الموارد البشرية ربما تزيد على ١٠٠ عنصر. فعلى سبيل المثال في أحد أنظمة الموارد البشرية والمستخدم فيما يزيد عن مائتي شركة يعتمد فيه بنك المعلومات على ١٤٠ عنصر، وهي موضحة بالجدول رقم (٤-١). وكما هو ملاحظ فإن هذ العناصر تتراوح ما بين العنوان المنزلي، رقم رخصة القيادة، الوزن، الراتب، الحالة الصحية، المهارات، وكذا الموقف من الخدمة العسكرية.

والمهارات التي تحويها هذه الأنواع من نماذج حصر البيانات غالباً ما تشمل البرامج التدريبية التي تم إجتيازها، والتي تشير فقط إلى الأشياء التي تم تدريب الموظف على القيام بها، وليس الأشياء التي قام بها بالفعل. كما تشمل المهارات أيضاً فترات الخبرة في الجهات المختلفة، وزمن كل منها، وآخر تاريخ للإلتحاق بالخدمة. ولاشك أن مثل هذه البيانات تتيح الفرصة أمامك لإستخدام الحاسب الآلي في تحديد أي الموظفين يعد أكثر ملاءمة لآداء المهام المطروحة.

هذا ويمكنك تحديد مستويات للمهارة داخل بنك المعلومات بحيث تتراوح ما بين: المستوى الأول (يمكنه أن يقود أو يرشد الآخرين). المستوى الثاني (يمكنه آداء الوظيفة بأقل قدر من الاشراف)، المستوى الثالث (لدية بعض الخبرة التي يمكن أن تساعده في تكوين عمالة مدربة)، المستوى الرابع (ليس لديه أدنى فرصة للعمل في هذه الوظيفة).

مبدأ السرية: هناك أسباب كثيرة تزيد من حاجة مدير إدارة الموارد البشرية إلى تكثيف الرقابة على البيانات الخاصة بالموارد المخزنة في بنوك المعلومات. **أولها** (وكما هو موضح بالجدول ٤-١) أن هناك كم هائل من المعلومات عن الموظف تحويها بنوك المعلومات لدى أصحاب الأعمال. **ثانياً:** أنه اعتماداً على تعدد القائمين بتشغيل البيانات على الحاسب الآلي تتوافر فرص عديدة أمام الكثير من

الناس للدخول إلى هذه البيانات. ثالثاً: الجانب التشريعي مثل قانون السرية الفيدرالي لعام ١٩٧٤، وقانون السرية الخاص ببيانات الأشخاص والصادر في نيويورك عام ١٩٨٥، وهي القوانين التي تعطي بعض الموظفين حقوقاً قانونية فيما يتعلق بمن من حقه الدخول على البيانات المتعلقة بتاريخهم وآدائهم الوظيفي.

وتعد الموازنة بين الحق الشرعي لصاحب العمل في جعل هذه البيانات متاحه لحتاجيها داخل المنظمة، وحق الموظفين في مبدأ السرية ليس بالأمر الذي يمكن تحقيقه بسهولة. وأحد المداخل لتحقيق ذلك هو وضع كلمة سر للأقراص المرنةلنظم المعلومات الآلية (مثل للقراءة فقط، للكتابة فقط). ويساعد هذا التوجه على حماية البيانات، والحد من الدخول عليها، وذلك حسب طبيعة وأهمية البيان. لذلك فإن البرمجين على الحاسبات الآلية والمهتمين بإدخال البيانات عن الوظيفة، والمرتبطة بالموظفين يمكن أن يصرح لهم فقط بإدخال البيانات على قاعدة البيانات. أما هؤلاء المهتمين بتفسيرها وتحليلهافيسمح لهم فقط بقراءة قدر معين من تلك البيانات مثل: عنوان الشخص، رقم الهاتف، ورقم التأمين الإجتماعي، معاش التقاعد. وعلى الجانب الآخر فإن مدير الموارد البشرية فيصرح له عند رجوعه إلى قاعدة البيانات بالقراءة أو النسخ على حد سواء.

جدول رقم (٤-١)
أهم البيانات التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية

* العنوان:
  عمل.............
  منزل............
* تاريخ الميلاد..........
* محل الميلاد...........
* اجازة رعاية طفل..............
* درجة المواطنة..............
* القضايا المرفوعة أمام المحاكم:
  قضايا لم يفصل فيها................
  قضايا متوقفة على أساس إصدار نتائج..........
  قضايا حكم فيها....................
* تاريخ شغل الوظيفة الحالية............
* من يعولهم الفرد:
  النوع...........
  العدد...........
  درجة القرابة.........
  تاريخ الميلاد..........
  الاسم.............
* الجزاءات:
  تاريخ الاستئناف...........
  التصرفات القانونية...........

نتيجة الاستئناف............
تاريخ توقيع العقوبة...........
تاريخ الاستماع للمرافعة...........
* رقم رخصة القيادة.............
القسم/ الشعبة................
تاريخ صدورها................
تاريخ إنتهائها................
* المستوى التعليمي:
تاريخ الحصول على المؤهل.........
نوع الدرجة العلمية.............
الحد الأدنى من مستوى التعليم........
آخر مؤهل علمي حصل عليه.........
التخصص الدقيق..............
* بيانات الطوارئ:
رقم التليفون.............
الاسم.............
درجة القرابة............
العنوان.............
* وزن الموظف.............
* الرقم الكودي للموظف.............
* الدرجة الوظيفية.............
* طول الموظف...............
* تاريخ وفاة الموظف.............
* الرقم الكودي الفيدرالي للموظف..........
* شفرة العمل لبعض الوقت/ كل الوقت.........
* الإنذارات.............
* الشكاوى:
نوع الشكوى............
نتيجة الشكوى...........
تاريخ فحص الشكوى..........
* الحالة الصحية:
- القيود الصحية............
- المخاطر الصحية...........
- خطة علاج المرؤوسين...........
- تاريخ الاصابة............
- نوع الاصابة...........
* الوظيفة المفضلة............

* رقم الوظيفة...............
* مسمى الوظيفة...............
* المكانة التنظيمية للوظيفة.........
* الغياب:

تاريخ الغياب........

تاريخ العودة.........

نوع الغياب.........
* التأمين على الحياة..........
* الحالة الإجتماعية............
* تاريخ الزواج..............
* الفحص الطبي:

تاريخ الفحص الطبي..........

نتيجة الفحص الطب............

فصيلة الدم..............
* الأجر:

الحصول على منح مكتوبة..........

معدل الأداء..............

معدل الزيادة في الأداء (٪).............

قيمة الزيادة في الأداء بالدولار...........
* الخدمة السابقة:

مدة الخدمة السابقة.............

تاريخ الالتحاق بالوظيفة السابقة.........

سبب ترك الوظيفة السابقة.............
* رخصة القيادة الدولية:

نوع الرخصة.............

تاريخ صدورها.............

رقم الرخصة.............
* العرق...............
* شفرة إعادة التسكين.........
* الديانة............
* المرتب:

مفردات المرتب...........

الأجر السابق............

تاريخ تغيير المرتب..........

سبب التغيير.............

نوعية التغيير..............

قيمة المرتب............

مدى المرتب............

* الخدمة السابقة:

المدارس التي التحق بها..........

طبيعة الخدمة السابقة..........

تاريخ إنهاء الخدمة..........

الجيش..............

* الاجازات المرضية..........

* مستوى المهارة:

المهارة الوظيفية............

نوع المهارة الفرعية...........

عدد السنوات..............

مستوى المهارة.............

* بيانات الزوجة:

وظيفة الزوجة.............

تاريخ ميلادها.............

اسم الزوجة.............

جنسيتها.............

تاريخ وفاتها...........

رقم التأمين الاجتماعي لها...........

* الاشراف:

اسم المشرف...........

عنوان المشرف.........

تليفون المشرف..........

مسمى وظيفة المشرف...........

* التدريب:

المدارس التدريبية التي التحق بها..........

تاريخ الالتحاق بالمدارس التدريبية..........

مجال تخصص المدارس التدريبية..........

المدارس التدريبية التكميلية............

تاريخ التحويل.............

سبب التحويل............

النقابة..........

شفرة النقابة...........

استقطاعات النقابة..........

استقطاعات الولاية..........

* المنصب السياسي (لشخص يعمل بالسياسة)............

المصادر الداخلية للمرشحين Internal Sources of Candidates

بالرغم من ان وكلاء التوظف عادة ما يتبادروا إلى الذهن عند التفكير في الاستقطاب . إلا أن الموظفين الحاليين أحياناً ما يمثلون أفضل مصادرك للإستقطاب .

ولا شك أن شغل الوظائف الشاغرة بمرشحين من الداخل له العديد من المزايا. حيث ينظر الموظف إلى هذا الإجراء على أنه نوع من المكافأة مما يضاعف أو يدعم من روحهم المعنوية ومن ثم آدائهم . كما أن المرشحين من الداخل يكونوا أكثر ولاءً لأهداف الشركة ، كما أن احتمالات تركهم للعمل تكون ضعيفة . كما أن الترقية من الداخل يمكن أن تدعم من انتماء الموظف ، وتوفر للمديرين عنصر الخبرة والنظرة الشمولية ، عند إصدار القرارات . كما أنه من الأمان أيضاً أن تعتمد على ترقية الموظفين من الداخل ، حيث أن ذلك يتيح لك الوقوف على التقييم أو الانطباع الحقيقي عن مهارات الفرد ، وهو ما لا يمكن أن يتوافر لك بدقة في حالة الاعتماد على المصادر الخارجية . كما أن المرشحين من الداخل يحتاجون إلى توجيه وتدريب أقل مقارنة بزملائهم من الخارج .

ومع ذلك فإن الاستقطاب من الداخل من الممكن أن يكون له نتائج عكسية أيضاً فالموظفين الذين يتقدمون لتلك الوظائف ويتم رفضهم ، ربما يصبحوا ساخطين . لذلك فإن ابلاغ طلاب الوظائف الذين لم يوفقوا بأسباب رفضهم ، وما هو المطلوب منهم اتخاذه لتجنب الرفض مستقبلاً يعد من الأمور الهامة . هذا ويتجه الكثير من أصحاب الأعمال إلى مطالبة المدير لحصر الوظائف الشاغرة وعقد مقابلات شخصية مع المرشحين من الداخل . أضف إلى ذلك أن المدير غالباً ما يكون ملماً مقدماً بالتواريخ التي يحتاج فيها إلى الاستعانة بموظفين ، لذلك فإن مطالبته بمقابلة المرشحين من الداخل لهو من قبيل الوقت الضائع للجميع . هذا وأحياناً ما ينتاب الجماعات عدم رضاء عندما يكون مشرفهم الجديد من بينهم من الداخل ، بعكس عندما يكون خارجي . فعلى سبيل المثال أحياناً ما يصعب النظر إلى الشخص الداخلي على أنه ذو مكانه مرموقة ، فما هو إلا عضو من بين ذات المجموعة .

كما أن ضيق نطاق الاختيار بقصره على الداخلي فقط Inbreeding يعد أحد العوائق . فالمديرين الذين يتم ترقيتهم من الداخل يكون لديهم فكر متقارب ، في الوقت الذي نجد فيه التجديد والابتكار من خلال الفكر الاداري الجديد أمر مطلوب . لذلك فإن الموازنة بين الروح المعنوية وكذا الولاء مع العائق الخاص بضيق نطاق الاختيار يعد أحد التحديات في هذا الصدد .

ولزيادة فعالية هذا المصدر فإن الترقية من الداخل تستلزم ضرورة الاعلان عن الوظائف الشاغرة ، تقارير أو سجلات شخصية للآداء ، وكذا أنظمة تراكم المهارات . أما بالنسبة للملصقات الداخلية في الاعلان عن الوظائف فغالباً ما تكون من خلال نشرات تعلق على لوحات مخصصة لذلك يوضح بها الصفات والمؤهلات المطلوبة . وجداول العمل ، ومعدل الدفع (كما هو مبين بالشكل رقم ٤-٥) . هذا وتشترط بعض اللوائح النقابية ضرورة الاعلان الداخلي عن الوظائف لضمان أن أعضاء النقابة سيحصلون على الفرصة الأولى في اختيار الوظائف الجديدة والأفضل ، هذا ويمكن اعتبار الاعلان الداخلي عن الوظائف من الممارسات الجيدة أيضاً حتى في الشركات غير النقابية ، إذا ما ساعدت على تيسير عمليات النقل والترقية بين المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف من الداخل

(ومع ذلك غالباً ما لايتم استخدام هذا الأسلوب عندما تكون الترقية للوظائف الاشرافية غير متاحة أو معقدة، في الوقت الذي غالباً ما تميل فيه الإدارة إلى تفضيل الاختيار للترقية من بين المستويات الادارية).

شكل رقم (٤-٥)
نموذج للإعلان الداخلي عن احدى الوظائف

الرقم......

الوظيفة...........

مقصورة على.......

توجد وظيفة شاغرة طوال الوقت لـ....... في قسم....

وهذه الوظيفة متاحة/ غير متاحة للمرشحين من الخارج.

هيكل الدفع:

حد أدنى	متوسط	حد أقصى
...جنيه	....جنيه	.....جنيه

أو

ذو راتب:

الواجبات:

انظر وصف الوظيفة المرفق

المهارات والقدرات المطلوبة:

"وضح جميع المهارات والقدرات التي يمكن أن ترتبط بهذه الوظيفة".

١- الانجازات الملموسة والموثقة في الوظائف السابقة/ والحالية موضحاً:
- القدرة على أداء المهام بأسلوب ملائم ومتكامل.
- القدرة على العمل بجدية مع الآخرين.
- القدرة على الاتصالات الناجحة.
- امكانية الاعتماد عليه.
- المهارات التنظيمية الجيدة.
- المدخل في حل المشكلات.
- الاتجاهات الايجابية في العمل: الحماس، الثقة بالنفس، منبسط، متعاون، الوفاء بالوعد.

٢- المهارات والقدرات المرغوبة:
(هذه المهارات والقدرات سوف تعطي فرصة تنافسية أكبر للمرشحين)

اجراءات التقدم بالنسبة للموظفين كما يلي:

١- الاتصال بتليفون........ من الساعة....... إلى الساعة..... بعد الظهر.

٢- التأكد من استيفاء وتحديث نموذج طلب الوظائف الداخلية.

التأكد من تسليم النموذج ووصوله إلى...... خلال نفس التاريخ.

المرشحين للوظيفة سوف يتم تصفيتهم وفقاً للشروط بعالية.

سوف تتم عملية الاختيار بواسطة.....

على أساس فرصة التوظف المتساوية.



كما تعد السجلات أيضاً ذات أهمية في هذا الصدد، فمن خلال فحص السجلات والتقارير يمكن اكتشاف الموظفين الذين قد يشغلون وظائف تقل كثيراً عن مستوى مهاراتهم أو تأهيلهم العلمي. كما أنه يمكن أن نستنبط منها أيضاً الأشخاص الذين لديهم القدرة الكامنة على الحصول على تدريب إضافي، أو الذين يمتلكون بالفعل التاريخ الوظيفي الصحيح والذي يمكنهم من شغل الوظائف الشاغرة. ولعل أنظمة التشغيل على الكمبيوتر والتي سبق الاشارة إليها يمكن أن تساهم كثيراً في ضمان الاستعانة بالأفراد المرشحين من الداخل والمؤهلين بالفعل لشغل الوظائف الشاغرة.

ومن ناحية أخرى تميل بعض الشركات إلى تجهيز وإعداد بنوك للمهارات والتي يمكن من خلالها التعرف على أعداد ونوعيات الموظفين الحاليين والذين قد يمتلكون مهارات معينة تمكنهم من شغل الوظائف الشاغرة. فعلى سبيل المثال نجد أنه يندرج تحت مسمى "مهندسين مدنيين" جميع الأشخاص الذين لديهم التأهيل الكافي والخبرة في هذا المجال، فإذا ما كنا بحاجة إلى مهندس في قسم (A) فإن بنك المهارات قد يشير إلى وجود شخص ما بنفس المهارات في القسم (B)، وعندئذ فإن هذا الشخص يكون محل نظر للنقل إلى القسم (A).

إعادة تعيين الموظفين: Hiring Employees

حتى وقت قريب كان ينظر إلى إعادة تعيين الموظفين الذين كانوا يعملون سابقاً لدى الشركة على أنه أمر غير عادي، وخاصة بالنسبة لهؤلاء الذين تركوا العمل عن طواعية واختيار ومن ذوي التاريخ الوظيفي الناصع. حيث كان غالباً ما ينظر إلى الترك الاختياري للعمل على أنه مشكلة تنم عن عدم الولاء وكذا الروح المعنوية المنخفضة لدى هؤلاء الأشخاص.

واليوم نجد أنه نظراً لارتفاع معدلات الدوران في بعض الوظائف التي تستلزم تأهيلاً علمياً عالياً، بالإضافة إلى مرور عدد كبير من السنوات انخفضت فيها معدلات البطالة، فقد كان لزاماً الاعتماد مرة أخرى على سياسة إعادة تعيين موظفينا السابقين. فمثلاً نجد أن شركة AT&T تقوم بإعادة توظيف موظفيها السابقين كإجراء عادي أو روتيني، وفي عام ١٩٩٦ وحده قامت بإعادة تعيين أكثر من ١٣٠ موظفاً ممن سبق لهم العمل بها وتركوها اختيارياً.

الجدير بالذكر أن لسياسة إعادة تعيين الموظفين مؤيدين ومعارضين، فمن وجهة النظر الإيجابية اتضح ان هؤلاء الموظفين يكون لديهم سابق معرفة بنظام العمل بالشركة وأكثر إلماماً بثقافتها وأسلوبها في الأداء. إلا ان المعارضين لهذة السياسة يروا أن هؤلاء الموظفين قد يعودون إلى الشركة واتجاهاتهم الايجابية نحوها أقل، كما أن إعادة الاستعانة بهم وبخاصة في الوظائف الادارية العليا ربما يعطي مؤشراً للموظفين الحاليين بأن أفضل الطرق للرقي والتقدم هو ترك الشركة لفترة ثم العودة إليها بالوظائف العليا.

هذا وفيما يتعلق بالنواحي السلبية لإعادة تعيين الموظفين، فإنه يمكنك الاعتماد على مجموعة من المقاييس الوقائية بهدف الحد من ردود الفعل السلبية، فمثلاً بمجرد إعادة تعيين الموظفين الذين سبق وان تركوا وظائفهم لديك لفترة من الزمن اعتماداً على ما لديهم من سنوات خبرة فإنه يلزم الاستفسار بعناية واهتمام عما كانوا يقومون به من أعمال ومهام خلال فترة تركهم للشركة. وكما يقول أحد المديرين في هذا الصدد: "انت لست بحاجة إلى إعادة تعيين الشخص الذي كان يشعر بأنه ظُلم أو عُومل معاملة سيئة قبل تركه للعمل بالشركة".

التخطيط المتتابع أو المتعاقب: Succession Planning

يعد التنبؤ بالكفاءات المتاحة- سواء داخلياً أو خارجياً- أحد الأمور الهامة في عملية التخطيط المتتابع، وبإيجاز شديد نجد أن عملية تخطيط التتابع تشير إلى الخطط التي تضعها الشركة لشغل معظم وظائف الإدارة العليا. ومع ذلك فإنه في الواقع غالباً ما تتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات المتتابعة والتي تتسم بالصرامة. فمثلاً نجد أن الأفراد المتوقع لهم أن يشغلوا الإدارة العليا ربما يجدوا أنهم مطالبون بالإعداد الجيد من أجل شغل تلك الوظائف، كأن يتم ارسالهم للتدريب في دول ما وراء البحار، فقد يتم ارسالهم إلى جامعة هارفارد لدراسة برامج متقدمة في إدارة الأعمال. وكنتيجة لذلك فإن التعريف الموسع لخطط التعاقب هو: "عملية ضمان العرض الملائم من الخلفاء لشغل الوظائف العليا الحالية أو المستقبلية، أو الوظائف الحاكمة التي قد تظهرها استراتيجية الأعمال". لذلك فإن المجالات المهنية للأفراد يجب أن تخطط وتدار بما يحقق أقصى استفادة تنظيمية وفي نفس الوقت يشبع طموحات الأفراد.

هذا ويشمل التخطيط المتعاقب الأنشطة التالية:

- تحليل الطلب على المديرين والمحترفين على ضوء: المستوى التنظيمي، الوظيفة، المهارة.
- مراجعة أعداد الموظفين التنفيذين المتواجدين بالخدمة من أجل تقدير العرض المتوقع من المصادر الداخلية والخارجية.
- تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد اعتماداً على التقديرات الموضوعية للاحتياجات المستقبلية، مع وضع تقييم دقيق للأداء يمكن الاعتماد عليه.
- الاعتماد على المشورة الوظيفية من جانب الجهات المتخصصة في هذا المجال لتحديد الاحتياجات المستقبلية للشركة وكذا الأفراد.
- الترقيات السريعة بهدف التنمية وتلبية الاحتياجات المستقبلية للعمل.
- علاقة الأداء بالتدريب والتنمية من أجل إعداد الأفراد لممارسة الأدوار المستقبلية تماماً مثل قيامهم بالمسئوليات الحالية.
- وضع استراتيجية مدروسة للاستقطاب لاتلبي فقط الاحتياجات المطلوبة في الأجل القصير، بل وإعداد الأفراد لمجابهة الاحتياجات المستقبلية.
- تحديد الأنشطة الفعلية التي تبدأ بشغلها في البداية.

التنبؤ بالعرض الخارجي من العمالة: Forecasting The Supply of Outside Candidates

إذا لم يتوافر داخلياً العدد الكافي من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، أو كان هناك سبباً آخر يدفعك للحصول على احتياجاتك من العمالة من خارج المنظمة، فإنك بالطبع سوف تركز على العرض من خلال المصادر الخارجية للمرشحين والذين لم يسبق تعيينهم في منظمتك. وهذا بالطبع يستلزم ضرورة التنبؤ بالظروف الاقتصادية وأحوال سوق العمل الداخلي وكذا ظروف الصناعة التي تنتمي إليها.



أما الخطوة الأولى وهي التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة، وكذا معدل البطالة المتوقع، فإنه يتم الاعتماد على المعلومات الاقتصادية المنشورة في عملية التنبؤ، فمثلاً تقوم مجلة Business Week في ديسمبر من كل عام بنشر تنبؤاتها الاقتصادية عن العام التالي، وفي كل اسبوع تقوم بوضع تصور أو نظرة عامة عن الاقتصاد في باب ثابت مخصص لذلك ضمن أعدادها المنشورة. كما تقوم أيضاً مجلة Fortune بإعداد تنبؤات شهرية عن حالة الاقتصاد المتوقعة خلال عام قادم، كما تصدر العديد من البنوك بعض التحليلات الاقتصادية الدورية.

من ناحية أخرى يقوم المجلس الاستشاري للاقتصاديين بالولايات المتحدة الأمريكية بإعداد المؤشرات الاقتصادية عن كل شهر والتي يمكن الاعتماد عليها كركيزة للتنبؤ بالاتجاه العام. كما تقوم الفروع الاقليمية للمكتب الفيدرالي أيضاً بإصدار تقاريرها الاقتصادية شهرياً.

هذا وتعد دراسة ظروف العمل المحلية على درجة كبيرة أيضاً من الأهمية، فمثلاً نجم عن انشاء شركات الحاسب الآلي ارتفاع نسبي طفيف في معدلات البطالة في مدن كثيرة مثل مدينة Seattle.

وأخيراً فقد ترغب في التنبؤ بأعداد المرشحين من طلاب الوظائف المتاحين لشغل وظائف معينة (المهندسين، المحاسبين، . . وغيرهم) من أجل السعي نحو استقطابهم، هذا وقد ظهر أخيراً وجود عجز في جانب العرض من مبرمجي الحاسب الآلي وكذا الممرضات.

هذا وتتعدد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بأعداد العاملين بالوظائف المختلفة، فمثلاً يوجد مكتب احصاءات العمل التابع للأمم المتحدة والذي يصدر توقعاته سنوياً في دوريته الشهرية، كما تقوم منظمة العمل الدولية بالتنبؤ - بصفة دورية - بظروف سوق العمل في المجالات العلمية والتكنولوجية. كما ان هناك منظمات أخرى تقوم بإعداد التوقعات الوظيفية والمهنية مثل وكالات الصحة العامة ومركز خدمة التوظيف التابع للأمم المتحدة ومكتب التعليم.

ثالثاً: استقطاب المرشحين لشغل الوظيفة: Recruiting Job Candidates

بمجرد أن يصرح لك بشغل وظيفة شاغرة فإن الخطوة التالية هي أن تحدد المصادر التي سوف تعتمد عليها في استقطاب المرشحين لشغل تلك الوظيفة، وقد تعتمد في ذلك على الاستقطاب من الداخل أو مصدر أو أكثر من مصادر الاستقطاب الخارجي والتي سوف نتعرض لها فيما بعد. هذا ويعد الاستقطاب نشاطاً في غاية الأهمية لأنه كلما وفر لك الكثير من طلاب الوظائف كلما كانت لديك فرصة أكبر للاختيار من بين هؤلاء المتقدمين لانتقاء أفضلهم. أما إذا لم يتوافر لديك سوى اثنين فقط من المرشحين للوظيفتين الشاغرتين فإنه لن تتاح أمامك فرصة الاختيار بين المتقدمين لشغل الوظيفتين، بعكس لو توافر لديك من ١٠-٢٠ مرشحاً فإنه يمكنك استخدام أساليب المقابلات الشخصية والاختبارات في تصنيفهم من أجل الوصول إلى أفضلهم.

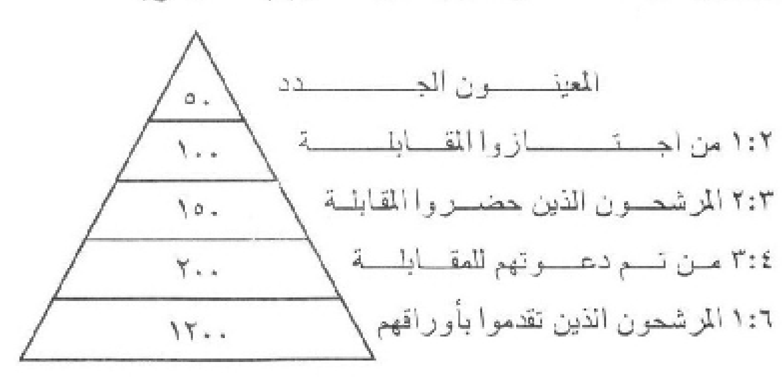
هذا وتتزايد أهمية اجراء استقطاب ناجح لاعتبارات عدة من بينها انخفاض معدل البطالة العالمي لاسيما في السنوات الخمس الأخيرة اعتباراً من عام ١٩٩٦ وخاصة بالنسبة لبعض الوظائف مما دعى بعض الخبراء على ضوء الموقف الحالي للاستقطاب إلى الاشارة بأن مصادر الاستقطاب الحالية قد بدأت في النضوب. ويرتبط بذلك شيوع الاعتقاد السائد اليوم بأن شريحة الموظفين الذين تنحصر تواريخ ميلادهم ما بين أعوام ١٩٦٣ و ١٩٧٧ غير قادرة على أن تسهم في بناء جهاز وظيفي في الأجل الطويل يمكن أن يعوض من كانوا يشغلون تلك الوظائف سابقاً.

من ناحية أخرى فقد أدى ارتفاع معدلات ترك العمل بالنسبة لبعض الوظائف إلى حدوث مشاكل، حيث تشير نتائج الدراسات إلى أن المتوسط السنوي لمعدل ترك العمل بين العاملين من ذوي المؤهلات العليا قد بلغ حوالي ١٤,٥٪.

ومن ثم فقد أصبح البحث عن الاغراءات الكافية لجذب وتعيين الموظفين - وخاصة من هم من مواليد ١٩٦٣ وحتى ١٩٧٧ - يمثل مشكلة فعلية، فعلى سبيل المثال بلغ عدد الوظائف الشاغرة على مستوى العالم في عام ١٩٩٦ حوالي ٤٧٠٠٠ وظيفة - وخاصة في مجالات إعداد الرسوم المتحركة بإستخدام الحاسب الآلي - لم يتم شغل سوى ١٤٠٠٠ وظيفة فقط منها من قبل خريجي مدارس الفنون، بالرغم من أنه كان باستطاعة هؤلاء الأفراد أن يكسبوا حوالي ١٠٠,٠٠٠ دولار سنوياً وينطبق نفس القول على فئة المبرمجين في النصف الأخير من التسعينات.

ولذلك فقد أصبح استقطاب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في غاية الأهمية اليوم، فقد أضحت لعبة عادلة اليوم أن يسعى مدير إدارة الموارد البشرية إلى جذب العاملين من الشركات الأخرى Pooching Worker is Fair Game، كما تم استحداث لغات أخرى جديدة - وربما مبهمة - في عملية الاستقطاب، فعلى سبيل المثال أصبح إغراء العاملين اليوم لجذبهم من الشركات المشهورة صراعاً مشروعاً.

هذا ويلجأ بعض أصحاب الأعمال إلى استخدام ما يسمى بمعدل الاجتياز خلال تخطيطهم لسياسة الاستقطاب من أجل تحديد العدد المطلوب من طلاب الوظيفة حتى يمكن الوصول من بينهم إلى العدد المطلوب تعيينه. وكما هو واضح من الشكل رقم (٤-٦) فإن الشركة تعلم بأن هناك ٥٠ محاسباً يلزم عليها الاستعانة بهم في أوائل العام القادم، وبالاعتماد على الخبرة فإن الشركة تعرف أيضاً بأن عدد المعروض الذي تقدم بالقياس إلى العدد الفعلي المطلوب تعيينه تبلغ ١:٢ حيث يتم قبول نصف المرشحين الذين يتقدمون للوظيفة. وشبيه بذلك أيضاً أن الشركة تعرف بأن المرشحين الذين يتم مقابلتهم من بين المتقدمين تمثل ٢:٣، بينما تبلغ نسبة المرشحين الذين تتم دعوتهم للمقابلة إلى من يحضر منهم بالفعل ٣:٤، وأخيراً فإن الشركة تعلم أن نسبة من حضروا إلى من تم دعوتهم بالفعل تبلغ ١:٦، أي أنه من بين كل ستة أفراد يتقدمون من مصادر الاستقطاب المختلفة يتم دعوة واحد منهم فقط للحضور. وبالاعتماد على المعدلات السابقة فإن الشركة يلزم ان يكون لديها ١٢٠٠ مرشح لكي تصبح قادرة على دعوة ٢٠٠ منهم للحضور إلى مكاتبها لإجراء المقابلات الشخصية، وسوف يحضر إلى الشركة ١٥٠ ممن تم دعوتهم للمقابلة، ومن بين هؤلاء سوف يجتاز المقابلة ١٠٠ مرشح ومن بين هؤلاء المائة سوف يتم تعيين نصفهم (٥٠ مرشح).



شكل رقم (٤-٦)
هرم اجتياز عملية الاستقطاب

رؤية بحثية: Research Insight

من الأهمية بمكان أن يتحقق الاستقطاب الفعال وليس مجرد الاستقطاب فحسب، حيث تشير احدى الدراسات التي أجريت بهدف قياس فعالية استقطاب خريجي الجامعات، وكان المرشحون لشغل الوظائف هم طلاب السنوات النهائية بكليات الآداب والعلوم والهندسة والعلاقات الصناعية وإدارة الأعمال، وقد بلغ عدد هؤلاء الطلاب ٤١ طالباً ينتمون إلى جامعة واحدة تقع في الشمال الغربي للولايات المتحدة الأمريكية.

هذا وقد اجري استقصاء آراء هؤلاء الطلاب مرتين على النحو التالي:

الأولى: بعد لقاء الطلاب مع أصحاب الأعمال وكان ذلك أثناء الفصل الدراسي.

الثانية: بعد المقابلة الثانية لهم مع أصحاب الأعمال.

ومن محصلة المقابلتين اتضح ما للاستقطاب الفعال من آثار ايجابية على الفرد والمنظمة.

ولاشك ان مدى حرص الشركة على اتباع الاجراءات السليمة عند القيام بعملية الاستقطاب له أثر كبير وواضح على مستويات أداء المرشحين لشغل الوظيفة، ففي دراسة اجريت على عينة من المرشحين لشغل الوظائف اتضح أن اسباب اختيارهم للعمل بشركة معينة هو طبيعة الوظيفة المتقدمين لشغلها وأشار إلى ذلك حوالي ٤١ منهم، في حين أشار ١٢ منهم إلى الانطباع الايجابي الذي تركه القائمون على عملية الاستقطاب لديهم، وأخيراً أوضح ٩ من المرشحين ان سبب اختيارهم للعمل بالشركة يرجع إلى نصيحة الأصدقاء.

وعلى النقيض من ذلك، فإننا لو عكسنا سؤالنا السابق فإننا سوف نتوصل إلى نفس النتيجة، فلو سألنا المتقدمين بأوراقهم للعمل بشركة معينة متى يعتبرون هذه الشركة نموذجاً سيئاً وغير مشجع للعمل فيها؟ وتشير النتائج إلى أن ٣٩ من المرشحين يرون أن من أسباب عدم الرغبة في العمل لدى شركة معينة هو طبيعة الوظيفة ذاتها، في حين يرى ٢٣ منهم أن السبب قد يكون هو الانطباع السئ الذي تركه لديهم القائمون بعملية الاستقطاب بالشركة، فقد يتسم هؤلاء الأفراد بعدم اللباقة في التعامل أو الفظاظة أو أنه يميز في المعاملة بين الذكور والإناث.

التعاون بين المديرين التنفيذيين والاستشاريين: Line and Staff Cooperation

ان تحقيق التعاون والانسجام بين المديرين التنفيذيين والاستشاريين أمر في غاية الأهمية، وبالرغم من أن مسئولية القيام بعملية الاستقطاب تعد من مهام مدير إدارة الموارد البشرية إلا أنه نادراً ما نجده مشرفاً على تلك العملية. وبناء عليه يجب أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية مُلماً بكل تفاصيل العمل وما يتطلبه والتحدث بشأنها مع المشرف الخاص بذلك.

وبناء عليه يجب على مدير الموارد البشرية أن يقوم بزيارة ميدانية لمواقع العمل لمراجعة تفاصيل ما يجري مع المشرف وما طرأ من تغييرات على شكل الأداء نتيجة ما حدث من مستجدات قد تدخل في إطار العمل، ولذلك يجب عليه أن يكون على علم بالمهارات الجديدة التي يتطلبها العمل في ظل هذه الظروف الجديدة.

الإعلان كمصدر لاستقطاب الكفاءات: Advertising as a Source of Candidates

لضمان جني الثمار المرجوة من وراء الإعلانات يجب الأخذ في الاعتبار جانبين على قدر كبير من الأهمية وهما:

الجانب الأول: وسيلة الاعلان المستخدمة.

الجانب الثاني: شكل الإعلان.

فعملية اختيار وسيلة الاعلان المناسبة سواء كانت صحيفة محلية أو جريدة Wall Street أو التليفزيون أو الصحف الفنية، كل ذلك يعتمد بصفة أساسية على نوعية الوظائف المراد شغلها. فالجريدة المحلية قد تكون بمثابة الوسيلة المثلى في حالة الرغبة في استقطاب أصحاب الياقات الزرقاء أو العمالة الحرفية ذات مستوى الأجر المنخفض.

ومن ناحية أخرى، إذا كانت هناك رغبة في الحصول على عمالة من ذوي الياقات الزرقاء ولكن من ذوي المهارات الخاصة مثل عمال الغزل والنسيج فعندئذ يجب أن يوجه الإعلان إلى المناطق التي تعتمد بشكل كبير على هذه الصناعة مثل مناطق Carolinesو Georgia، والهدف من هذا هو محاولة تحقيق أقصى ربح ممكن من وراء توجيه الاعلان.

وعلى نفس المنوال، فإذا أردت الحصول على عمالة متخصصة فعليك الاعلان بالصحف والمجلات المتخصصة مثل: Sales Management, American Psychologist, Women's Wear Daily. وفي حالة الحاجة إلى عمالة متخصصة في الأعمال المصرفية مثل المصرفيين أو إداريين لمستشفى أو معلمين فإنه يجب النشر في مجلات مثل: American Banker, Hospital Administration, The Chronicle of Higher Education.

وهنا تجدر الاشارة إلى أنه في حالة الاعلان عن تلك الأعمال التجارية فإنه عادة ما يستغرق إعداد الإعلان وقتاً طويلاً، فقد يأخذ شهراً أو أكثر لتجهيزه وطبعه سواء في جريدة عامة أو متخصصة. وبالرغم من ذلك فإن الاعلانات تعتبر مصدراً هاماً للحصول على أكبر عدد من المتقدمين لشغل الوظيفة.

ان الاعلان عن الوظائف الشاغرة ببعض المجلات مثل مجلة Wall Street ومجلة International Herald Tribune يعد من المصادر الجيدة للحصول على احتياجات الوظائف الادارية من الموظفين ذوي الخبرة العالية والمتوسطة. فمثلاً تقوم مجلة Wall Street تحقيقاً لهذا الغرض بتوزيع الطبعات الاقليمية لتغطي كل أنحاء البلاد.

هذا وبالرغم من أن العديد من الشركات تعتمد بشكل كبير على إعلانات الصحف في شغل الوظائف الشاغرة لديها، إلا ان هناك بعض الشركات يعتمد على الراديو في حالة ما إذا كانت الوظائف الشاغرة تتطلب قدرات وإمكانيات جديدة ومتميزة. ويوضح الجدول رقم (٤-٢) الوسائل المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها في إعلام طلاب الوظائف بالأماكن الشاغرة.

جدول رقم (٤-٢)
مزايا وعيوب بعض وسائل الاعلام الرئيسية

نوع الوسيلة الإعلانية	المميزات	العيوب	حالات الاستخدام
(١) الصحف	* تستخدم عبارات موجزة. * تتسم المساحة الاعلانية بالمرونة. * توزيعها يغطي بعض المناطق الجغرافية المستهدفة. * وسيلة سهلة للبحث عن عمل.	* من السهل على القراء تجاهلها. * قد تخلق نوعاً من الفوضى. * تقدم موضوعاتها للقراء بصفة عامة وبذلك تفتقر إلى التخصص. * ذات جودة منخفضة في الطباعة.	* عندما تريد أن تقصر نطاق البحث على منطقة جغرافية معينة. * عندما يكون هناك قراء على درجة عالية من الثقافة متمركزين في منطقة معينة، ويكون عددهم كاف لشغل الوظيفة الشاغرة.
(٢) المجلات	*وجود مجالات متخصصة في مثل هذا الغرض. * المرونة في تحديد المساحة الاعلانية. * ارتفاع مستوى جودة الطباعة. * طول مدة الاعلان، حيث يحتفظ بها القارئ لقراءتها اكثر من مرة.	* الانتشار الجغرافي الواسع وعدم اقتصارها على منطقة معينة. * تستغرق وقتاً طويلاً في إعداد وتجهيز الاعلان للنشر.	* عند الحاجة إلى الإعلان عن وظيفة متخصصة. * عندما لاتكون هناك حاجة إلى عنصر الوقت والتوزيع الجغرافي. * عند استمرارية عملية الاستقطاب لشغل الوظائف الشاغرة.
(٣) الراديو والتليفزيون	* يُقدم أكبر عدد من الأفراد طالبي التوظيف. * تجسيد صورة أكثر تأثيراً للوظيفة المعلن عنها.	* عادة ما تكون مختصرة بسبب ارتفاع التكلفة. * بعض الاعلانات التي تنشر من خلالها ليست على المستوى الفكري المتميز. * ارتفاع إعداد وتجهيز الاعلانات. * قد تكون بلا فائدة إذا أذيعت في أوقات غير ملائمة.	* عندما لايستطيع الباحثين عن عمل الوصول إلى موقع الاعلان المطبوع. * في حالة وجود العديد من الباحثين عن عمل والذين يتواجدون في مناطق جغرافية معينة لايتم الوصول إليها إلا من خلال هاتين الوسيلتين. * عند الرغبة في إحداث رد فعل سريع وقوي من جذب وإثارة الانتباه.
(٤) زيارة موقع العمل (الاعلان عن الوظيفة داخلياً)	* اثارة الانتباه بالنسبة للوظيفة المراد شغلها. * امكانية قيام الباحث عن عمل من إحداث رد فعل معين تجاه الوظيفة.	* فائدتها محدودة، حيث يجب على طالب الوظيفة التوجه إلى مكان العمل للبحث وظيفة.	* في حالة استخدام الملصقات للاعلان عن الوظيفة. * عندما يتم الاعلان عن الوظيفة من خلال الوسائل البصرية والسمعية في أماكن العمل.

اسس الاعلان عن الوظائف الخالية: Principles of Help Wanted Advertising

يعد شكل الإعلان من الأمور الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم إعلانات التوظيف، لذا فإن من أهم الأسس التي يقوم عليها الإعلان المتميز ما يطلق علية (AIDA) وهي تشير إلى جذب الإنتباه Attention وإثارة الإهتمام Interest وخلق الرغبة Disire والحث على التصرف Action.

ومن هنا فإنه يجب أن تراعى الأسس الأربعة السابقة عند تصميم الإعلان، فعليك:

أولاً: من أن تجذب الانتباه تجاه الإعلان، ومن أهم العوامل التي تجذب انتباه الباحثين عن عمل وجود مساحات واسعة خالية من الكتابة داخل الاعلان. ومن ثم فإن كلمة السر في الاعلانات المطبوعة تكمن في مدى حرصها على أن تكون مساحات العرض بها متفرقة ومتباعدة وليست متلاصقة ومزدحمة.

وثانياً: ان تخلق المزيد من الاهتمام بالوظيفة المعلن عنها. وقد يتم ذلك من خلال طبيعة الوظيفة ذاتها، كأن يشير الإعلان إلى أن الفرد سوف يلتحق بوظيفة تثير لدية دوافع التحدي، وقد يتم التركيز على جهة العمل بغرض إثارة إهتمام الفرد بالوظيفة.

وثالثاً: خلق مزيد من الرغبة في الإلتحاق بالوظيفة الشاغرة من خلال التركيز على مزايا الوظيفة التي سوف توفرها مثل: العمل على تحقيق الرضاء الوظيفي والتنمية المستمرة في مجال العمل وإتاحة الفرصة للسفر... الخ، مع مراعاة ضررة وضع نوعية الجمهور المستهدف في الاعتبار عند تصميم الاعلان، فالإعلانات القريبة من مؤسسات التعليم العالي غالباً ما يكون هدفها هو الحصول على أناس متخصصون في مجالات معينة.

ورابعاً: أن يحث الإعلان طالب الوظيفة على الإقدام على تصرف معين، كأن تذكر بعض الكلمات التي تشير إلى ذلك مثل: اتصل الآن، أو اكتب الينا لتعرف المزيد من المعلومات، أو اتصل بأقرب مكتب سياحة واحجز رحلتك.

إن زيادة الاهتمام بالعولمة واتساع دائرة نشاط العديد من الشركات قد خلق العديد من الفرص أمام تلك الشركات لكي تقدم منتجات جديدة ومتطورة للعملاء في كافة أنحاء الكرة الأرضية.

هذا وبالرغم من أن شكل الاعلان يعد من الأمور الهامة لجذب طلاب الوظيفة، إلا انه يجب ألا نغفل أنه يتأثر بقوانين التوظيف، ولذلك فهو يخضع في تصميمه لاحكام قوانين التكافؤ في فرص العمل. فبالرغم من أن أصحاب الأعمال قد يكونوا مؤمنين بأشياء معينة إلا انه يصعب عليهم ذكرها بالاعلان نظراً لتعارضها مع مبادئ قانون تكافؤ الفرص. فمثلاً لايستطيع صاحب العمل أن يذكر بالاعلان أنه بحاجة إلى رجل أو شابة صغيرة لأن هذا يعد من قبيل التمييز في المعاملة بين المتقدمين لشغل الوظائف، ومن هنا فإنه يجب أخذ هذه الناحية بحرص وحذر شديدين حتى لاتقع المنظمة تحت طائلة القانون.

مكاتب التوظف كمصدر لاستقطاب العمالة:

Employment Agencies As a Source of Candidates

توجد ثلاثة أنواع من مكاتب التوظف التي يمكن الاعتماد عليها في استقطاب الكفاءات للعمل بالمنظمة، **الأولى:** مكاتب تدار بواسطة الاتحادات الفيدرالية أو الولاية أو الحكومات المحلية. **والثانية:** مكاتب توظف بالاشتراك مع منظمات معينة. **والثالثة:** مكاتب توظف خاصة.

فكل ولاية تمتلك مكتباً للتوظيف يقدم العديد من الخدمات الخاصة في هذا الصدد. وهذه المكاتب يدعمها قسم العمل الأمريكي وتعتمد في جزء من تمويلها على المنح والمساعدات التي تقدمها لها البنوك العاملة بنطاق الولاية حتى يستطيع القائم على تلك المكاتب بحصر كل الوظائف الخالية ليس فقط في المنطقة التابع لها بل في كل المناطق الجغرافية الأخرى.

هذا وتتزايد معدلات استخدام الخدمات التي تقدمها مكاتب التوظف، نظراً لأن هذه المكاتب تقوم على أساس توفير فرصة عمل مناسبة للباحثين عن عمل بغرض القضاء على البطالة سواء بين أصحاب الياقة الزرقاء أو الياقة البيضاء. أما بالنسبة لأصحاب العمل فقد خلق الاعتماد على هذه المكاتب نوعاً من التشويش والخلط بين الأمور وذلك لسبب وحيد وهو أن المستفيدون بخدمات هذه المكاتب مطالبون بدفع تأمين معين لها مقابل الاستفادة بخدماتها. ولصاحب العمل الحق في عدم تعيين من يراه غير مناسباً لشغل الوظيفة المعلن عنها.

واليوم نجد ان نشاط هذه المكاتب في زيادة مستمرة، فعلى سبيل المثال يقوم مستشارو هذه المكاتب بعمل مقابلة وزيارة إلى مواقع العمل الخاصة بصاحب العمل بهدف الوقوف على الحاجات الفعلية للعمل، بالإضافة إلى معاونة صاحب العمل في صياغة الشروط اللازمة للقبول بالوظيفة الشاغرة. وقد يصل الأمر إلى أن يجتمع كل من صاحب العمل والباحثين عن عمل تحت سقف واحد بهدف توفير عنصر الأمن الوظيفي لكلا الطرفين وتنمية وتدريب القوى العاملة من خلال برامج دعم الأعمال.

وهناك نوعاً آخر من مكاتب التوظيف ينشأ بالمشاركة مع بعض المنظمات المعينة: فمثلاً قد نجد بعض المجتمعات التي تتمتع بقدر كبير من التخصص والتقنية العالية تستعين بوحدات خاصة كي تساعد أعضاء هذه المجتمعات في العثور على وظائف مناسبة لهم، وعلى نفس المنوال فإن هناك الكثير من المكاتب العامة التي تهدف إلى ايجاد وظائف مناسبة لفئات معينة في المجتمع مثل: المعاقين أو المحاربون القدماء.

وأخيراً، فإن هناك مكاتب التوظيف الخاصة والتي تشكل أهمية كبرى للعمال ذوي الياقات البيضاء والعاملين بالوظائف الادارية، وعادة ما تحصل هذه المكاتب على عمولة معينة مقابل تقديم خدماتها للباحثين عن عمل، وهذه العمولة يكون منصوص عليها بقانون الولاية، ويتوقف تحديد ما سيدفعه صاحب العمل أو راغبي التوظف على حالة سوق العمل.

هذا وقد اتجهت العديد من المكاتب الخاصة إلى تقديم عروض التوظف للعمالة المؤقتة مثل أعمال السكرتارية والعمالة نصف الماهرة والتي تعمل بعض الوقت وينتهي عملها بعد فترة معينة. ولذلك فإن مكاتب التوظف الخاصة تكمن أهميتها في توفير العمالة المؤقتة في بعض الظروف مثل الأجازات.

ومن أسباب التعامل مع مكاتب التوظف ما يلي:

١- في حالة عدم وجود مدير لإدارة الموارد البشرية بالشركة، ولايتوافر لدى الشركة القدرة على استقطاب وانتقاء ما يلزمها من عمالة.

٢- في حالة صعوبة توفير عمالة على درجة عالية من التأهيل.

٣- في حالة وجود وظائف شاغرة مطلوب شغلها فوراً.

٤- عند الحاجة إلى جذب أكبر عدد من ذوي المهارات المتواضعة أو تشغيل عدداً من الاناث.

٥- اذا كان الهدف من الاستقطاب هو الحصول على أفراد من خلال مكاتب التوظف على اعتبار أنهم مصدراً أكثر أماناً من الشركات المنافسة.

ومن ناحية أخرى، فإن مكاتب التوظف لاتعد دائماً "دواء لكل داء"، فمثلاً قد ترشح تلك المكاتب موظفين أقل كفاءة للعمل بشركة معينة، ولاشك أن ذلك يتضح بجلاء في ارتفاع معدلات الغياب وزياة المشاكل النفسية في محيط العمل، الأمر الذي ينعكس في النهاية على انخفاض مستويات الأداء والانتاجية. وبنفس الطريقة قد تقوم مكاتب التوظف بإجراء اختبارات توظف للمتقدمين لشغل الوظيفة، وبالتالي لا تستطيع ان تكشف عن القدرات الحقيقية لدى هؤلاء الأفراد فتكون النتيجة هي تعيين أفراد على مستوى منخفض من الكفاءة. وفي هذا الصدد ينصح خبيران في هذا المجال بالآتي:

١- على صاحب العمل تحديد مواصفات الوظيفة الشاغرة لدية بدقة، فكلما زادت قدرة مكتب التوظف على فهم متطلبات شغل الوظيفة الشاغرة كلما زادت قدرته على توفير الأشخاص الملائمين لشغل هذه الوظيفة.

٢- ان يكون صاحب العمل على دراية كافية بالأساليب والاختبارات التي تستخدمها مكاتب التوظف في اختبار المتقدمين لديها. بالإضافة إلى أنه يجب ان يكون كل من استمارات التوظف والاختبارات المستخدمة من اختيار صاحب العمل حتى يتأكد من مدى ملائمتها للغرض المطلوب منها. وعلى مكتب التوظف أن يتحمل عاقبة إقدامه على اتخاذ قراراً منفرداً دون الرجوع إلى صاحب العمل.

٣- المتابعة الدورية للمرشحين الذين تم قبولهم للعمل أو المرشحين الذين لم يقبلوا بالشركة، وتتم هذه المتابعة اما عن طريق الشركة أو مكتب التوظيف كلما أمكن ذلك.

٤- إذا امكنك عمل صداقة طويلة الأجل بينك كصاحب عمل وبين مكتب أو مكتبان للتوظف، فإن هذا يعد بادرة طيبة، وإذا لم تتمكن من ذلك فبإمكانك الاستعانة بشخص ما يكون وسيطاً بينك وبين مكاتب التوظف.

توجد العديد من الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في اختيار أفضل مكتب توظف للتعامل معه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بمديرى إدارة الموارد البشرية الآخرين أو عن طريق الأفراد المعنيون بهذا الموضوع. ولاشك ان مثل هذا التصرف يساعدك على اختيار مكتب التوظف الأكثر فاعلية وكفاءة والذي يمكنه تلبية رغباتك.

وهناك وسيلة أخرى لإختيار مكتب التوظف المناسب وتتمثل في قراءة من ٧-٨ إعلانات خاصة بمكاتب توظف مختلفة وهذه الاعلانات منشورة بجريدة Sunday بهدف الترويج لأنشطة هذه المكاتب. وبعد ذلك يتم المفاضلة بين هذه المكاتب لاختيار أفضلها، وذلك من خلال تضييق هوة الاختيار بين هذه المكاتب من خلال الإجابة على بعض الأسئلة مثل:

* ما هو أسلوب العمل الذي يسير عليه العاملون في هذا المكتب؟
* ما هي مستويات تعليمهم وعدد سنوات الخبرة لديهم وأعمارهم؟
* هل تتوافر لديهم القدرات الخاصة على فهم احتياجات صاحب العمل؟
* ما هي سمعة مكتب التوظف؟ وما مقدار ما حققه من نجاحات في مجال عمله؟

الاستعانة بمكاتب لتوظيف العمالة المؤقتة: Using Temporary Help Agencies

حتى تكتمل دائرة التوظف عند صاحب العمل فإنه بالإضافة إلى العمالة الدائمة لديه، نجد انه بحاجة إلى عمالة مؤقته لسد العجز الذي قد يظهر في العمالة، وتلعب مكاتب التوظف الخاصة دوراً هاماً في توفير هذه النوعية من العمالة. ويمكن تعريف العمالة المؤقتة بأنها: "العمالة اللحظية أو تلك التي تحتاج إليها المنظمة في أوقات معينة ولاتحتاج إليها في أوقات أخرى".

هذا ويبلغ حجم العمالة المؤقتة في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي ٢٠٪ من حجم الوظائف الجديدة، وهذه النسبة في زيادة مستمرة، ويرجع السبب وراء انتشار هذا النوع من العمالة إلى تزايد معدلات الطلب على هذه العمالة من قبل أصحاب العمل، فعلى سبيل المثال عندما قامت شركة Du Pont بتسريح عمالة قدرت بحوالي ٤٧ ألف عامل خلال السنوات القليلة الماضية، وبفحص هذا الرقم لوجدنا أن ٧٠٪ من هؤلاء العمال توقفوا عن العمل وأن نسبة الـ٣٠٪ الباقية قد تحولت إلى عمالة مؤقتة يمكن الاستعانة بها أثناء مرض أحد أو بعض العمالة الدائمة أو في حالة قيام العمالة الدائمة بإجازة، ويرى البعض أن زيادة الاعتماد على العمالة المؤقتة يؤدى إلى زيادة الإنتاج نظراً للعلاقة التي تربط الأجر بالانتاج، ولذلك فإن بقاء الموظف بالشركة يتوقف على مدى حاجة العمل إليه من عدمه. بالإضافة إلى أن زيادة اعتماد أصحاب الأعمال على مكاتب التوظف في توفير العمالة المؤقتة انما يوفر عليهم- أصحاب الأعمال- الوقت والجهد والتكلفة.

وترتيباً على ما سبق، فإن العمالة المؤقتة لم تعد قاصرة على نطاق الأعمال المتواضعة مثل الأعمال المكتبية، ففي السنة الحالية بلغ عدد العمالة الموقتة حوالي ١٠٠ألف عامل في مجالات الهندسة والعلوم والإدارة. وفي حقيقة الأمر فإن تزايد حجم العمالة المؤقتة انما يرجع إلى حاجة الشركات إلى خدمات مؤقتة من بعض العاملين مثل المدير المالي أو حتى المدير التنفيذي. من جهة أخرى يبلغ حجم العمالة المؤقتة بالوظائف المكتبية بالولايات المتحدة حوالي ٦٠٪ من حجم العمالة وتتمثل هذه الوظائف في وظائف المديرين التنفيذيين ومديرو الموارد البشرية ومحللو نظم الحاسب الآلي والمحاسبين والأطباء والمرضين.

ان سبب زيادة الاعتماد على العمالة المؤقتة لايعود فقط إلى إنخفاض مستويات الأجور التي يحصلون عليها، وانما يرجع إلى ان هذه العمالة تعد أكثر انتاجاً وأقل تكلفة عنه في حالة الاستعانة

بعمالة جديدة يتم استقطابها وتدريبها. إلا أن صاحب العمل يتكلف من ٢٠-٥٠٪ زيادة في التكلفة في حالة إذا ما تم الاستعانة بعمالة دائمة، وعادة ما يرغب الأفراد في العمل الدائم للاشارة إليه في حالة سؤالهم عنه، ولكن عندما تنقلب الآية ويصبح هؤلاء العمال عمالاً مؤقتين فإن هذا في نظرهم يضعهم في موقف غير لائق، وبناء عليه فإن هذه العمالة المؤقتة لاتدين بالإخلاص والولاء لصاحب العمل بعكس العمالة الدائمة.

هذا وترتبط مشكلة العمالة المؤقتة بما يلي:

١- رغبة الأفراد في الحصول على دخل اضافي، وهذا هو سبب قبول الأفراد العمل المؤقت.

٢- ان هذه المشكلة ترتبط بدافع قوي جداً وهو الحصول على وظيفة دائمة.

من جهة أخرى، يجب أن نلاحظ أيضاً بأن العامل المؤقت يشعر بأن آماله قد تحطمت وبالتالي تضعف الروابط بينه وبين صاحب العمل. وبالرغم من ذلك فإن قلة الطلب على الوظائف الدائمة من قبل أصحاب الأعمال أدى إلى زيادة الطلب على العمالة المؤقتة والتي تقوم مكاتب التوظف الخاصة بتوفيرها، مع مراعاة نقطة على قدر كبير من الأهمية وهي ان بعض هذه المكاتب لايتحرى الدقة الكافية في بعض الأحيان عند اختياره لنوعية العمالة المؤقتة التي ترد إليه.

هذا وحتى تؤتي العلاقة بين أصحاب العمل والعمالة المؤقتة ثمارها، فإنه يجب على أصحاب الأعمال أن يتفهموا موقف هؤلاء العمال، وقد جاء بأحد التقارير الخاصة بالعمالة المؤقتة ما يلي:

١- ان العمالة المؤقتة تعاني من الاضطهاد وسوء المعاملة داخل بيئة العمل.

٢- يشعر العمال المؤقتون بعدم الأمان في محيط العمل، وينعكس ذلك بدوره على النظرة التشاؤمية لمستقبلهم.

٣- هناك قلق عام بين أصحاب العمالة المؤقتة بسبب انخفاض أجورها والتأمين عليهم.

٤- يرى أصحاب العمالة المؤقتة ان أصحاب الأعمال فشلوا في رسم الصورة الصحيحة والدقيقة لعقود العمل الخاصة بهم، كما فشلوا في امكانية تحويل هذه العقود المؤقتة إلى عقود ثابتة.

٥- يعاني أصحاب العمالة المؤقتة من أنهم عمالة عند الطلب فقط، ويظهر ذلك واضحاً في اذا ما حاولت هذه العمالة الرجوع إلى سوق العمل الثابت.

٦- يمتلئ أصحاب العمالة المؤقتة بالغضب الشديد تجاه عالمهم المحيط بهم، وهم أكثر شعوراً بالعزلة.

وهنا يأتي دور أصحاب العمل لمعالجة ما جاء بالتقرير السابق من مشكلات، بغرض بناء علاقات قوية ومتينة مع أصحاب العمالة المؤقتة، ويتم ذلك من خلال النقاط الارشادية التالية:

١- ان يقوم صاحب العمل بتوفير معلومات أمينة ودقيقة لكلا من مكتب التوظيف وأصحاب العمالة المؤقتة وذلك فيما يتعلق بمدة العمل الحقيقية المنصوص عليها في عقد العمل.

٢- يجب على صاحب العمل اتباع أساليب معاملة راقية مع أصحاب العمالة المؤقتة بغرض توفير الاحترام المتبادل والعدالة المطلوبة في محيط العمل.

٣- زيادة الاستعانة بمتعاقدين مستقلين- موظفون مثل المستشارون يقوموا بالعمل لحسابهم أكثر من عملهم بالشركة- وكذلك يمكن الاستعانة بعمال مثبتين لفترة زمنية معينة حتى يملؤا الفراغ الذي قد يتركه العمال المؤقتون التابعون لمكتب التوظف.

٤- قبل استعانتك- كصاحب عمل- بأصحاب العمالة المؤقتة يجب عليك أولاً دراسة تأثير ذلك على العمال المثبتون لديك، فإذا ما حدث أي سوء فهم أو حتى وقوع حالات استغلال من قبل أصحاب العمالة المؤقتة فإن ذلك ولاشك سيكون له تأثير سلبي على أصحاب العمالة المثبتة لديك وعلى حالتهم المعنوية.

٥- يجب عليك كصاحب عمل توفير التدريب الكافي للعمالة المؤقتة، حيث تشير احدى الدراسات إلى أنه:

أ - إذا أردت أن تحقق هدفك فعليك أن تكون أكثر تحديداً عند طلبك للعمالة المؤقتة من أحد مكاتب التوظف.

ب- ان يوفر صاحب العمل كافة الوسائل والأدوات التي تمكن العمالة المؤقتة من القيام بواجباتها.

٦- يجب على صاحب العمل أن يكون حذراً عند تحديده لأجور العمالة المؤقتة وخاصة بالنسبة للوظائف الأقل تكلفة مثل "البواب". لأنه في حقيقة الأمر دائماً ما يتم اهمال هذه الوظائف من قبل أصحاب العمل، وقد يعتبرونها بمثابة وظائف مستقلة وبالتالي لايسددون عنهم الضرائب والمستحقات المالية الأخرى.

ان طبيعة العلاقة التي لابد وأن تكون قائمة بين صاحب العمل والعمالة المؤقتة يجب أن تكون مبنية على مجموعة من الأسس، من أهمها:

(١) قائمة المصروفات Invoicing

حيث يجب عليك كصاحب عمل ان تحصل على نسخة من قائمة المصروفات التي يعدها مكتب التوظف، حتى يتأكد من أن التعليمات الخاصة بهذه القائمة تتناسب مع احتياجات الشركة واسلوب العمل بها.

(٢) بيان أوقات العمل Time Sheets:

يجب عليك كصاحب عمل ان تحصل على نموذج أو بيان بأوقات العمل، ويحتوي بيان أوقات العمل بالنسبة لأصحاب العمالة المؤقتة على بيان ما يتوجب دفعه لمكتب التوظف التابعين له، ويكون هذا الأكثر أهمية من مجرد ذكر عدد ساعات العمل عن طريق المشرف على العاملين.

(٣) التحول من السياسة المؤقتة إلى السياسة الدائمة: Temp- to- Perm Policy

قد تستعين بعض مكاتب التوظف بعدد من العمالة المؤقتة وتدفع لهم لفترة معينة، وإذا ما تم الاستعانة بهم من قبل أحد أصحاب الأعمال فإن ما يحصلون عليه من أجر سيعادل نفس الأجر الذي

حصلوا عليه من قبل من مكتب التوظف بلا زيادة. وبالتالي يجب عليك كصاحب عمل تغيير هذه السياسة والتحول إلى سياسة دائمة تفي بحاجات العمالة المؤقتة لديك.

(٤) الاستقطاب وتقدير حجم المنافع التي ستعود على العمالة المؤقتة:

Recruitment of and Benefits for Temporary Employees

لابد عليك وأنت صاحب عمل من أن تعمل على استقطاب العمالة المؤقتة، وفي نفس الوقت توضح ما سيحصلون عليه من فوائد نظير عملهم.

(٥) الانسجام مع العمالة Inside Staff:

فعليك كصاحب عمل ان تنسجم مع فريق العمل المؤقت لديك بغية تحقيق الأهداف المرجوة. وفي هذا الصدد يراعى ضرورة التحديد الواضح للمهارات الواجب توافرها في فريق العمل لضمان قيامه بالواجبات الوظيفية المطلوبة.

(٦) الزي الرسمي Dress Code

على صاحب العمل تحديد مواصفات الزي الرسمي الذي يجب أن يرتدية العمال المؤقتون داخل مكان العمل.

(٧) الحرص على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص: Equal Employment Opportunity Statement

وهنا يجب على صاحب العمل أن يحصل على إقرار كتابي من مكتب التوظف يثبت فيه عدم خروجه عن مبدأ تكافؤ الفرص الوظيفية، من خلال التفرقة والتمييز بين المتقدمين لشغل الوظيفة سواء على أساس السن أو الجنس أو العقيدة.

(٨) توفير معلومات كافية عن وصف الوظيفة: Job Description Information

يجب على صاحب العمل توفير المعلومات الكافية عن الأجراءات الخاصة بنظام العمل لضمان استيعاب العمالة المؤقتة له. وفي نفس الوقت التعرف على نوعية العاملين ومهاراتهم وكيفية الاستفادة منها.

أساليب التوظف البديلة: Alternative Staffing Techniques

تقدم كلا من العمالة المؤقتة ومكاتب التوظف الخاصة نموذجاً لتوفير العمالة البديلة، حيث يعتمد هذا النموذج على مصادر استقطاب غير تقليدية، ولقد زاد الاعتماد على هذا النموذج بشكل كبير خلال الفترة الحالية، حيث تشير الاحصاءات إلى وجود عامل من بين كل عشرة عمال يعمل وفقاً لهذا النموذج. هذا وتتعدد صور العمالة المؤقتة فهناك العمالة المؤقتة التقليدية- والتي سبق لنا مناقشتها- وكذا العمالة المؤقتة طويلة الأجل. ويوضح الجدول رقم (٤-٣) بعض أشكال وصور العمالة البديلة.

جدول رقم (٤-٣)
الأشكال المختلفة للعمالة البديلة

تتمثل أهم الأساليب المختلفة في توفير العمالة المؤقتة والبديلة فيما يلي:

(١) الخدمة المؤقتة التقليدية (الإعارة) Traditional Temporary Help

ويتمثل ذلك في أن تقوم احدى الشركات المتخصصة في توفير العمالة المؤقتة بعمل استقطاب واختيار وتقييم المرشحين للعمل لديها ثم تقوم بعد ذلك بتوظيفهم. وتأتي المرحلة الثانية بأن تقوم هذه الشركات بإعارة عمالها للعمل لدى الشركات الأخرى التي تعاني من عجز في العمالة.

(٢) العقود المؤقتة طويلة الأجل: Long- Term Temporary Assignments

وبناء على هذه العقود تقوم العديد من الشركات بالاستعانة بالعمالة المؤقتة للعمل لديها لفترة زمنية طويلة. وهذه النوعية من العمالة المؤقتة تخضع لطلب السوق أي أنها في حالة مد وجزر دائم، وهذا بالطبع يتوقف على مدى استقرار جو العمل ونوعية العمالة بالشركة.

(٣) التعاقد من الباطن Outsourcing

وفي هذه الحالة تقوم بعض الشركات الخاصة بتوفير العمالة المؤقتة والقادرة على أداء العديد من الأعمال مثل إعداد فواتير العمل وقوائم الدخل... الخ، ثم تقوم هذه الشركة بتوريد هذه العمالة للعمل عند احد العملاء الذي يعاني من عجز في تلك التخصصات، وقد يمتد الأمر إلى سد حاجة الموردين من العمالة المؤقتة أيضاً، ولذلك يطلق على هذا النوع من العمالة المؤقتة اسم: Master Vendor Arrangements.

(٤) التوظف المباشر للعمالة المؤقتة: In- House Temporary Employees

وفي هذه الحالة يتم توظيف العمالة المؤقتة مباشرة على درجات مؤقتة بالشركة. ثم تستعين الشركة بهذه النوعية من العمالة في أقسامها المختلفة بناء على احتياجات العمل بها. وغالباً ما لايحصل هؤلاء العاملين على المزايا والخدمات التي يحصل عليها العمال الدائمون بالشركة.

(٥) العاملون بأقسام الأجور Payrolling

حيث تستعين الشركة ببعض العمال المتخصصين في أداء أعمال معينة مثل تحديد قيمة الرواتب بالشركة وتسجيل معدلات العمل وصرف مكافآت العاملين، وعلاج بعض المشكلات التي قد تنشأ أثناء فصل أحد العاملين. وعادة ما يحصل هؤلاء العاملون على مرتبات أقل من العاملين في مجال الخدمات المؤقتة التقليدية.

(٦) العمالة لبعض الوقت: Part- time Employees

حيث تستعين بعض الشركات ببعض العمال لفترة زمنية تقل عن أسبوع، وتقوم بتوقيع عقد مع هؤلاء العمال لأداء خدمات مؤقتة لديها، ولهؤلاء العاملين الحق في الاستفادة من المزايا المترتبة على العمل ويكون ذلك في ضوء عدد ساعات العمل وكذلك الخطة الموضوعة في هذا الشأن.

(٧) المقاولون المستقلون: Independent Contractors

وهنا يتم الاستعانة ببعض الأشخاص الذين يعملون لحسابهم الخاص للقيام ببعض الخدمات والتي تتسم بالتخصصية وتحتاج إلى مهارة عالية في أدائها. وعادة ما يتم مكافأة هؤلاء الأفراد بناء على العقد المبرم بينهم وبين الشركة أو تبعاً لما تحققه الشركة من أرباح، وقد يترك هؤلاء العاملون الشركة ويتولى القيام بأعمالهم أفراد آخرون، ويخضع عمل هؤلاء المقاولون للقانون اذ يجب الحصول على موافقة قانونية بتقديم مثل هذه الخدمات بمقابل على أن تخصم من هذه المكافآت ما يستحق عليهم من ضرائب.

(٨) التعاقد مع العمالة عالية التقنية: Contract Technical Workers

وتتميز هذه الفئة من العمالة بأنها على درجة عالية من التأهيل الفني وهم غالباً من المهندسون المتخصصون في الصناعات الالكترونية والمعماريون. وعادة ما يتم الاستعانة بهم في المشروعات طويلة الأجل بناءعلى عقد مكتوب بين الشركات المالكة لهذه المشروعات ومكاتب التوظف التي توفر هذه النوعية من العمالة.

(٩) استئجار العمالة: Employee Leasing

قد ترغب الشركة في عدم الاستعانة بكل الأعداد المتوافرة لديها من العمالة، وتقوم في المقابل بالاستعانة ببعض العمالة المؤجرة عن طريق شركات خاصة لهذا الغرض والتي يطلق عليها "منظمات العمالة المهنية Professional Employer Organization" وعن طريق العمل بهذا المبدأ يكون هناك علاقات عمل مشتركة- Joint Employment Relationships يتم بمقتضاها استئجار بعض العاملين للعمل لدى شركة أحد العملاء مقابل الحصول على أجر معين في ضوء معدلات الأداء الوظيفي.

(١٠) التحول من العمالة المؤقتة إلى العمالة المؤجرة: Temp- to- Lease Programs

وفي ظل هذه البرامج يعمل الفرد مع مصدرين، الأول: وهو العمل مع شركات الخدمات المؤقتة والتي تؤدي خدمات تتعلق بالاستقطاب والمقابلات الشخصية مع المرشحين لشغل الوظيفة. والثاني: مع منظمات العمالة المهنية، حيث تقوم بإختيار أفضل العناصر من المرشحين واسناد الأعمال إليهم ليقوموا بها في شركات العملاء.

المستقطبون التنفيذيون كأحد مصادر الحصول على الكفاءات:
Executive Recuriters as a Source of Candidates

يطلق على المستقطبون التنفيذيين لفظ الصيادون المهرة Head Hunters وهم عبارة عن مجموعة من المكاتب المتخصصة في شئون التوظف والتي يستعين بها صاحب العمل في توفير احتياجاته من الافراد ذوي القدرات والمهارات التي تتطلبها طبيعة العمل. ويحصل القائم بالاستقطاب على مقابل لهذه الجهود يعادل ٥٠ ألف دولار أو أكثر، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى انخفاض نسبة الوظائف

التي يتم شغلها باستخدام هذه الوسيلة ومعظمها من الوظائف التنفيذية والفنية، وفي ظل هذا الأسلوب يتولى صاحب العمل سداد أتعاب المستقطبون التنفيذيون.

الجدير بالذكر أن طريقة البحث عن الكفاءات التنفيذية قد تغيرت بشكل جذري وذلك بسبب الاتجاه نحو التكنولوجيا والتخصص. فالطريقة التقليدية في شغل الوظائف التقليدية كانت تستغرق وقتاً طويلاً في عمليات البحث يضيع ما بين المستقطبين والباحثين عن عمل، ولكن الوقت الحالي يتسم بالسرعة الأمر الذي دعى العديد من الشركات إلى اللجوء إلى شبكة الأنترنت لتيسير عملية البحث عن الكفاءات، حيث تستطيع بضغطة واحدة على أحد الأزرار إعداد قائمة بالمرشحين لشغل الوظيفة.

من جهة أخرى قام Karn/ Ferry بطرح خدمة جديدة على الأنترنت يطلق عليها اسم Future Step والتي يمكن من خلالها تقديم المزيد من الراغبين في العمل مع ملفاتهم على الشبكة، وبهذا يمكن المفاضلة بينهم لإختيار الأفضل. ونفس الشئ تقوم به مجلة Wall Street حيث تعرض جميع الراغبين في العمل على موقع خاص بها على شبكة الأنترنت.

من المتوقع أن يصبح المستقطبون ذوي منفعة كبيرة، حيث يمتلك الكثيرمنهم المهارات التي تمكنه من الاتصال مع المرشحين المؤهلين والذين يشغلون العديد من الوظائف ولكنهم لا تتوافر لديهم الرغبة في الحصول على وظائف أفضل منها. هذا بالإضافة إلى توفير الكثير من الوقت الذي تقضيه الإدارة العليا في عمليات البحث عن المرشحين الجدد وما يستلزمه ذلك من وقت للاعلان عن الوظائف وعمل المقابلات الشخصية مع المئات من المتقدمين لشغل الوظيفة، وبالتالي فإنه بمقارنة الأتعاب المالية التي تحصل عليها هذه الجهة المتخصصة في استقطاب العمالة التنفيذية والادارية بما توفره من وقت وجهد نجد أن صاحب العمل هو المستفيد الأول منها.

وبالرغم من الفوائد المحققة من هذه الوسيلة إلا أن الأمر لايخلو من العيوب والتي قد تقلل من فعاليتها، ومن أهم نقاط الضعف التي من الممكن حدوثها عدم بذل القائم بالاستقطاب المزيد من الجهد بهدف توفير أفضل الكفاءات للترشيح للعمل بالمنظمة، وقد يقنعك في ذلك ببعض الحجج الواهية والتي لايكون الهدف من ورائها سوى توفير مشقة البحث عن العناصر المتاحة. وهذا بلاشك يتطلب مراعاة الدقة الكافية في اختيار مصادر الاستقطاب الذين تتعامل معهم كصاحب عمل. وفيما يلي مجموعة من الارشادات الهامة في هذا الصدد:

١- تأكد من قدرة الشركة على القيام بعملية بحث شاملة، تستهدف من ورائها الحصول على مرشحين ذوي كفاءات ومهارات عالية.

٢- المقابلة الفعلية مع الشخص المكلف بعملية البحث، بهدف التعرف على مستوى قدراته في البحث عن المرشحين الجيدين.

٣- الاستفسار عن أتعاب الشركة القائمة بالاستقطاب، نظراً لارتفاع تكلفة البحث والتي تتراوح ما بين ٢٥٪ إلى ٣٥٪ من حجم الدخل السنوي للوظائف التي يتم شغلها من قبل المرشحين. فإن الأمر يتطلب التعرف مقدماً على التكلفة التي سوف تحصل عليها مصادر الاستقطاب لتقرير التعامل معها من عدمه.

٤- لابد من توافر الثقة المتبادلة مع مصدر الاستقطاب، لأنه سوف يضطلع على العديد من نقاط القوة والضعف الخاصة بالشركة، وبالتالي يجب اختيار الشخص الموثوق فيه.

٥- التحري عن مصادر الاستقطاب، وذلك من خلال الاتصال بثلاث أو أربع شركات سبق لهم التعامل مع تلك المصادر بهدف الوقوف على بعض النواحي الهامة مثل: مدى الدقة في اختيار المرشحين لشغل الوظيفة، ومقدار الجهد المبذول في عمليات استقطاب أفضل الكفاءات للعمل بالشركة. وفي حالة كونك مرشح لشغل وظيفة معينة فإنه يتعين عليك أن تضع في اعتبارك عند تعاملك مع شركات الاستقطاب، فيجب عليك أن تكون واعياً لأنه قد تقوم هذه الشركات في بعض الاحيان بتوفير مرشح لاأمل فيه بهدف جعل مرشحها/ أو مرشحيها الأخرين في موقف أفضل وعندئذ يستعين العميل بهم. كما أن شركات الاستقطاب وكذلك العملاء أكثر ميلاً نحو المرشحين الذين لايبدو عليهم علامات اللهفة للحصول على الوظيفة، ولذلك فإن وجود مثل هذه اللهفة قد يكون له نتيجته العكسية في فقد الوظيفة.

الاتصال بالجامعات والمعاهد لإستقطاب الكفاءات:

College Recruiting as a Source of Candidates

وبمقتضى هذا المصدر من مصادر الاستقطاب يتم ارسال مندوبين عن المنظمة إلى الجامعات والمعاهد للبحث عن الكفاءات من خلال قوائم الخريجين بالكليات، ولاشك ان هذا يعد بمثابة أحد المصادر الهامة للاستقطاب إذ أنه يوفر العمالة الفنية والمهنية والتي يتوافر لديها مستوى طموح عال. ففي احدى الدراسات التي أجريت على ٢٥١ من المهنيين اتضح ان ٣٨٪ منهم قد عينوا من خلال الاتصال بالجامعات.

ولكن يصاحب استخدام هذا المصدر في الاستقطاب مشكلتين أساسيتين هما:

الأولى: أنه مكلف، بالاضافة إلى انه يستهلك الكثير من الوقت من جانب الشركات القائمة بالاستقطاب. حيث قدرت احدى الدراسات التي أجريت في الثمانينات متوسط تكلفة الاستقطاب بأنها تعادل حوالي ١٦٪ من ميزانية الموارد البشرية بالشركات المسجلة في قائمة Fortune 500، ومعظم هذه التكلفة موجه نحو الانفاق على مرتبات وانتقالات القائمين بالاستقطاب.

الثانية: انخفاض مستوى كفاءة القائمين بالاستقطاب، فبعضهم قد لايكون مستعد بشكل كاف ولايبدي إلا القليل من اهتمامه بالكفاءات المرشحة لشغل الوظيفة، كما أن بعضهم قد ينبهر بالخصائص الجسمانية للطلاب على حساب المهارات والسمات الشخصية الأخرى، ولذلك فإنهم يقومون بتخصيص السيدات للوظائف التي تلائمهن والرجال كذلك، ومن هنا فإنه لابد من تدريب القائمين بالاستقطاب تدريباً كافياً قبل إرسالهم إلى معسكرات التجمعات الطلابية.

وبناء عليه فإن هناك هدفان أساسيان يجب أن يتوافرا لدى القائمين على الاستقطاب من الجامعات وهما: تصفية الكفاءات المرشحة لشغل الوظيفة لإختيار أفضلها Screening من خلال مجموعة السمات الواجب توافرها في المتقدمين، وهو ما يوضحه الشكل رقم (٤-٧). هذا ويتم تصفية المتقدمين من خلال تحديد مجموعة السمات الواجب تقييمها لدى المرشحين لشغل الوظيفة مثل: الدافعية، ومهارات الاتصال، ومستوى التعليم، والمظهر الشخصي، والإتجاهات.

ونظراً لأن الوظيفة الأساسية للقائم بالاستقطاب تنحصر في تصفية المتقدمين للبحث عن أفضلهم، فإن الهدف الثاني يتمثل في كيفية جذبهم للعمل بالشركة. ومن أفضل الوسائل في ذلك أن يبدي القائم

بالاستقطاب الإحترام والإخلاص للمتقدمين ومعاملتهم بشكل غير رسمي ، بالإضافة إلى مخاطبتهم من خلال المراسلة بهدف تحسين صورة المنظمة لديهم.

ومن هنا فإنه يجب الإختيار الدقيق لكل من القائمين بالاستقطاب والجامعات والمعاهد، ويوضح الجدول رقم (٤-٤) مجموعة العوامل التي تعتمد عليها المنظمة في إختيار من يقوم بعملية الاستقطاب ، أما اختيار الجامعات والمعاهد التي يتم الاتصال بها فيحددها مجموعة أخرى من العوامل يوضحها الجدول رقم (٤-٥).

شكل رقم (٤-٧)

تقرير لمقابلة مرشح لشغل وظيفة عن طريق الجامعات

الأسم:.................. تاريخ التخرج: ....

العنوان الحالي: ....

الوظيفة المتقدم لشغلها: ....

هل لديك رخصة قيادة؟ ( ) نعم ( ) لا

هل لديك الرغبة في السفر؟ .... إذا كان الأمر كذلك، فما متوسط نسبة الوقت المستغرق في ذلك؟ ....

عناصر التقييم: فائق فوق المتوسط متوسط أقل من المتوسط

مستوى التعليم: ما هي المقررات الدراسية ذات الصلة بالوظيفة؟
وهل مستوى الأداء بالفصل له علاقة بالنجاح في الوظيفة؟
المظهر الشخصي: هل كان المتقدم أنيقاً في ملبسه مظهره؟ ....

مهارات الاتصال: هل اتسم المتقدم باليقظة الذهنية؟
وهل عبر عن أفكاره بوضوح؟ ....

الدافعية: هل توفر لدى المتقدم استعداد عال
لبذل الجهد؟ وهل تتوافق اهتماماته مع الوظيفة؟ ....
الاتجاهات: هل ظهرت علامات السعادة على وجه المتقدم؟
وهل كان متفاعلاً مع الأخرين؟ ....

ملاحظات: (يمكنك استخدام ظهر النموذج عند الضرورة):

....
....
....

استلام الطلب ( ) نعم ( ) لا

تقديم بعض التوصيات............. رفض.........

القائم بالمقابلة تاريخ المقابلة

....

الجامعة أو المعهد ....

جدول رقم (٤-٤)
العوامل المحددة لإختيار القائم بالاستقطاب من الجامعات والمعاهد

العامل	قوة تأثيره (من ١-٧)
القدرة على تحديد الكفاءات المتميزة	٥,٨
احتراف مهنة الاستقطاب	٥,٦
القدرة على شغل جميع الأماكن الشاغرة	٥,٥
المقدرة على توفير العدد المناسب من الكفاءات	٥,٤
اختيار كفاءات ذوي مستوى أداء عال	٥,٣
تحقيق معدلات قبول عالية للوظيفة	٥,٠
الالتزام بالاجراءات الادارية	٤,٧
المساهمة في التخطيط ووضع الأهداف	٤,٥
الوفاء بأهداف لجنة تكافؤ الفرص في التوظف	٤,٤
القدرة على تقييم البرنامج	٤,٣
الرقابة على التكاليف	٤,٢

جدول رقم (٤-٥)
العوامل المؤثرة في إختيار الجامعات التي يتم من خلالها الاستقطاب

العامل	درجة الأهمية (من ١-٧)*
سمعة الجامعة في توفير بعض المهارات الحاكمة	٦,٥
سمعة الجامعة بصفة عامة	٥,٨
مستوى أداء من سبق تعينهم من خلال نفس الجامعة	٥,٧
موقع الجامعة	٥,١
سمعة الكلية في توفير بعض المهارات الحاكمة	٥,١
معدلات التقدم السابقة ونسبة القبول	٤,٦
سابقة الأعمال	٤,٥
عدد الأفراد الممكن استقطابهم	٤,٥
القدرة على الوفاء بأهداف لجنة تكافؤ الفرص في التوظيف	٤,٣
التكلفة	٣,٩
المعرفة السابقة ببعض أعضاء هيئة التدريس بالكلية	٣,٨
درجة GRE أو SAT	٣,٠
خصائص المديرين التنفيذيين	٣,٠

(*) العامل الذي يحصل على رقم (٧) يعد أكثر العوامل أهمية، والذي يحصل على رقم (١) فهو أقل أهمية.

هذا وقد يتم توجيه الدعوة للمرشحين لزيارة الشركة أو موقعها على شبكة الأنترنت، وهناك عدة وسائل يمكن من خلالها زيادة فعالية هذه الزيارة منها: ضرورة أن يتسم خطاب الدعوة بالدفء والصداقة وفي نفس الوقت لا يخرج عن مجال العمل مع مراعاة منح المرشح فرصة إختيار التوقيت الذي يناسبة لزيارة الشركة مع تكليف أحد الأفراد بمقابلته ومعاملته كضيف ويفضل مقابلته بالمطار أو بالفندق المقيم به.

من ناحية أخرى فإنه يجب تحضير مجموعة تصف جداول المرشحين بحيث تحتوي على العديد من المعلومات عن المنظمة مثل التقارير السنوية ونظام المزايا والخدمات التي تقدمه للعاملين بها، على أن تقدم تلك المعلومات في محل إقامة المرشح بالفندق ويراعى أن يتم التخطيط جيداً للمقابلة ومحاولة تجنب أية مقاطعات أثناء اجرائها من خلال تشتيت انتباه المقابل بين العديد من الأفراد الحاضرين. ويفضل ان تقام حفلة غذاء بأحد المطاعم القريبة من المنظمة على أن يحضرها واحد أو أكثر من الأفراد المعينين حديثاً ممن يأنس فيهم الفرد الود والراحة النفسية، وبناء عليه يتم عرض الموضوع على المرشح أثناء المقابلة حينما تكون الفرصة مواتية، مع ملاحظة ان هذا المرشح لديه عروض أخرى ولذلك يجب متابعة الموضوع للتعرف على قراره في هذا الصدد.

الجماعات المرجعية والتقدم مباشرة للمنظمة كأحد مصادر الاستقطاب

Referrals and Walk- Ins as a Source of Candidates

يعد الاعتماد على الجماعات المرجعية بمثابة أحد المصادر الأخرى في توفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية، حيث يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحة إعلانات الشركة ويطلب من الموظفين ترشيح من يأنسون فيه الكفاءة لشغل تلك الوظائف.

هذا وللجماعات المرجعية العديد من المزايا والعيوب، فمن مزاياها أن الموظف المرجعي يقدم معلومات دقيقة عمن يرشحه لشغل الوظيفة وخاصة انه يرشحه على مسئوليته، كما أن معظم المتقدمين من خلال هذا المصدر يتوافر لديهم صورة واضحة عن طبيعة العمل بالمنظمة نظراً لعلاقتهم الوطيدة بأصدقائهم الذين رشحوهم للعمل بها، بالإضافة إلى ان المتقدمين من خلال هذا المصدر يتسمون بالكفاءة العالية نظراً لأن الموظفين لايرشحون من لاتتوافر لديهم القدرة على أداء الوظيفة بنجاح.

إلا ان نجاح هذه الوسيلة مرهون بمستوى الروح المعنوية لدى موظفي المنظمة، كما أنها قد تفشل في تحقيق أهدافها في حالة رفض بعض المتقدمين والذين سبق ترشيحهم من قبل بعض الموظفين مما يسبب انخفاض درجة الرضاء لديهم. بالإضافة إلى ان الاعتماد على هذه الوسيلة بمفردها قد يترتب عليه حالة من التمييز خاصة وانه إذا كان معظم موظفي المنظمة من البيض أو من الذكور.

هذا وتعد برامج الجماعات المرجعية من أكثر الوسائل انتشاراً في استقطاب الكفاءات البشرية، حيث تشير احدى الدراسات إلى أن ٤٠٪ من المنظمات أنها تعتمد على النظام المرجعي وأنها تعتمد عليه في تعيين ١٥٪ من قوة العمل بها. كما تزداد تكاليف انشاء مثل هذه النظم، حيث تنفق الشركات الكبيرة حوالي ٣٤,٠٠٠دولار سنوياً على البرامج المرجعية في حين تنفق الشركات متوسطة الحجم حوالي ١٧,٠٠٠دولار أما الشركات الصغيرة فتنفق حوالي ٣٦٠٠دولار فقط

ولكن تنخفض متوسطات التكلفة بالنسبة لكل مرشح حيث تبلغ ٢٨٨ دولار فقط وهي أقل بكثير من متوسط التكلفة في حالة الاعتماد على خدمات التوظيف.

الجدير بالذكر أنه عادة ما تفضل الجماعات المرجعية في حالة تعيين موظفين بالوظائف عالية التقنية، فعلى الرغم من أنه مازالت هناك مصادر عالية التقنية- مثل الأنترنت- يمكن الاعتماد عليها في استقطاب هذه النوعية من العمالة، إلا أن معظم الخبراء في هذا المجال يقررون ان اكفأ وسيلة للاستقطاب هي تشجيع الموظفين الحاليين على ترشيح من يرونه كفءٍ من أصدقائهم أو زملائهم لشغل تلك الوظائف.

من ناحية أخرى، فإنه بالنسبة للعمالة التي تحصل على أجرها على أساس زمني Hourly Workers فإنه يفضل التقدم مباشرة بطلباتهم إلى مقر الشركة ويجب أن تعامل جميع الطلبات المقدمة من المرشحين بدبلوماسية وكياسة حرصاً على سمعة المنظمة بالمجتمع وحتى يشعر المرشح بتقديره لذاته، لذا فإن العديد من المنظمات قد تعقد مقابلة قصيرة مع بعض المتقدمين بمكتب شئون العاملين بهدف الحصول على مزيد من المعلومات عنهم للاستفادة بها في حالة الرغبة في الاتصال بهم مستقبلاً.

الاستقطاب عبر الانترنت: Recruiting on The Internet

هناك زيادة في نسبة المنظمات التي تعتمد على شبكة الأنترنت في استقطاب ما يلزمها من كفاءات بشرية، ففي احدى الدراسات الميدانية اتضح أن ٣٢٪ من عدد مفردات العينة البالغة ٢٠٣ مفردة يستخدمون شبكة الأنترنت كأحد مصادر الاستقطاب الأساسية. وليس هناك عجباً في ذلك اذ أن معظم الوظائف المرتبطة بالحاسب الآلي تعد من أكثر الوظائف التي يتم شغلها من خلال الاعلان بشبكة الانترنت حيث احتلت أعلى نسبة وهي ٥٩٪، يليها الوظائف الفنية بنسبة ٣٩٪ ثم الوظائف الهندسية بنسبة ٢٩٪ ثم الاستشارات بنسبة ٢١٪ ثم المبيعات بنسبة ١٥٪ ثم الوظائف الادارية بنسبة ١٤٪ ومثلها وظائف التسويق وأخيراً وظائف المحاسبة بنسبة ١٠٪.

هذا وهناك العديد من المواقع على شبكة الانترنت والتي توفر فرص عمل للأفراد من خلال توضيح الوظائف الشاغرة وكيفية الالتحاق بها مثال ذلك الموقع التالي: www.workforceonline.comc/postajob والذي يوفر العديد من المواقع عن مصادر الاستقطاب وفي نفس الوقت يتيح لك امكانية تقديم الخدمة فوراً عبر الشبكة من خلال موقع workforce on line.

هذا ولقد اعتمد العديد من شركات الحاسبات الآلية على شبكة الأنترنت في توفير ما يلزمها من عمالة مؤقتة يتوافر لديها المزيد من المعارف والمعلومات حول استخدام برنامج Microsoft Excel، حيث قامت شركة Cisco للنظم بإنشاء صفحة لها خاصة بفرص التوظف تعرض من خلالها الخصائص الواجب توافرها فيمن يشغل بعض الوظائف الحاكمة لديها وطبيعة العمل بها.

ومن أهم المزايا المترتبة على استخدام المنظمات لشبكة الأنترنت في التوظيف انها تسهم في تخفيض التكاليف Cost- Effective، فالصحف قد تكلف المنظمات من ٥٠ إلى ١٠٠دولار أو أكثر لطباعة الإعلانات في حين نجد أن الإعلان عبر شبكة الأنترنت لايزيد عن ١٠ دولارات فقط للقطعة الواحدة. كما يرى أحد الخبراء أن مدة جذب الإعلان بالصحف للمرشح لاتزيد عن ١٠ أيام، في حين نجدها قد تزيد عن ٣٠ يوم في ظل استخدام شبكة الانترنت. هذا بالاضافة إلى ان الاستقطاب

عبر الانترنت عادة ما يكون فورياً، فالاستجابة للإعلانات عن الوظائف الشاغرة قد تأتي في نفس يوم الاعلان عنها في حين أنها قد تستغرق اسبوعاً في ظل استخدام الصحف في الاعلان عن الوظائف الشاغرة. على الرغم من ان كتابة رقم الفاكس قد تحدث استجابة فورية أيضاً في ظل الصحف.

هناك العديد من الشركات التي استطاعت ان تستخدم شبكة الأنترنت بنجاح في استقطاب ما يلزمها من كفاءات، مثال ذلك شركة Boeing عندما أرادت استقطاب ١٣٠٠٠ موظف بشكل سريع فاعتمدت على موقعها على الانترنت حيث استقبلت ٢٠٠ سيرة ذاتية خلال الشهر الأول و١٩٠٠٠ سيرة ذاتية خلال الثلاث شهور ثم ازداد الرقم حتى ٥٠,٠٠٠ بعد مرور ستة أشهر.

ألا أن المشكلة الأساسية المصاحبة لاستخدام شبكة الأنترنت في الاستقطاب هي أن سهولة الاتصال عبر الشبكة قد يشجع بعض الأفراد الباحثين عن عمل ذوي مستوى الكفاءة المنخفضة إلى التقدم لشغل الوظيفة، هذا بالاضافة إلى أن الأفراد قد يقدمون طلباتهم من مناطق جغرافية متباعدة لاتتفق مع طبيعة الوظيفة. إلا ان معظم الشركات تستخدم حاسباتها الآلية في تنقية وتقييم السير الذاتية المقدمة.

استقطاب المزيد من قوة العمل المتنوعة: Recruiting a More Diverse Workforce

لم يعد استقطاب المزيد من قوة العمل المتنوعة مجرد مسئولية اجتماعية فقط، بل أصبح ضرورة بسبب النمو المتزايد في أعداد الأقليات Minority من العمالة وكذلك المتقدمين لشغل الوظائف من السيدات. الأمر الذي دفع بالعديد من المنظمات إلى استقطاب المزيد من قوة العمل المتنوعة، ولاشك ان ذلك يتضمن اجراء مجموعة من الخطوات الخاصة بإستقطاب العمالة كبيرة السن والأقليات وكذا السيدات، ويمكن الإشارة إلى ذلك على النحو التالي:

(١) كبار السن كأحد مصادر توفير الكفاءات: Older Workers as a Source of Candidates

تزايد اتجاه معظم المنظمات إلى الاستعانة بكبار السن كأحد مصادر استقطاب الكفاءات اللازمة لأداء العمل، وهناك العديد من الأسباب التي تكمن وراء ذلك، منها ان هناك العديد من العمالة التي تقاعدت مبكراً وترغب في دخول سوق العمل مرة أخرى. بالإضافة إلى ذلك فإنه في غضون العشر سنوات القادمة سوف يتضاعف أرقام المتقاعدين سنوياً إلى ما يقرب الأربعة ملايين عامل، وهنا يرى أحد الديموجرافيين أن العديد من ملايين العمال الذين تقل أعمارهم عن ٦٥ عاماً لن يجدوا المال الكافي لكي يتقاعدوا، مما يترتب عليه دخول العمالة الذين تتراوح أعمارهم بين ١٨ و ٢٥ عاماً إلى سوق العمل وهذا سوف يدفع العديد من المنظمات إلى الاستفادة بالطاقة الكامنة Gray Power لأمريكا من خلال تشجيع الأفراد الذين هم في سن التقاعد على عدم ترك المنظمة أو التوجه نحو استقطاب العمالة المتقاعدة.

ولكن هل من العملي إنتاجياً الابقاء على العمال كبار السن؟ والإجابة على ذلك تبدو بـ"نعم"، فالتغيرات العمرية في القدرات البدنية ومستوى الذكاء وكذلك الشخصية جميعها لها تأثير قليل على إنتاجية العامل بإستثناء بعض المهام التي تتطلب قدرات جسمانية. ونفس الشئ نجد أن مستوى الانجاز الفكري والابداعي لاينخفض بمرور الزمن ولكن تزداد معدلات الغياب مع مرور الزمن.

من ناحية أخرى ، فإن العمالة كبيرة السن تزداد درجة ولائها للمنظمة بدرجة تفوق درجة ولاء الشباب من العمال ، بالإضافة إلى أنهم أكثر رضاء عن ظروف وظائفهم ومستوى الاشراف ويمكن تدريبهم أو إعادة تدريبهم بشكل فعال مثلهم في ذلك مثل أي فرد آخر .

هذا ويتضمن استقطاب وجذب العمال كبار السن بعض أو كل مصادر الاستقطاب السابق الاشارة إليها مثل الإعلان أو مكاتب التوظيف . . الخ ، ولكن يوجد هناك اختلاف كبير حيث يتطلب الأمر بذل جهد كبير في البحث عن هذه النوعية من العمالة ، ولذلك فإن الهدف الأساسي هنا يتمثل في امكانية جعل المنظمة أكثر جاذبية لديهم ، وهذا يتطلب ما يلي:

أ- إعادة النظر في سياسات الأفراد Examine Your Personnel Policies حيث يجب التأكد من أن تلك السياسات لاتشجع العمالة كبيرة السن على ترك العمل بالمنظمة ، فعلى سبيل المثال قد يتسبب تقديم حوافز منخفضة للعمالة المؤقتة أو تشجيع سياسة التقاعد المبكر أو عدم وجود جداول عمل مرنة في إعاقة استقطاب العمالة كبيرة السن .

ب- تقديم بدائل عمل مرنة Develop Flexible Work Option ، فمثلاً يمكن للشركة ان تجعل جداول العمل قصيرة بما يتفق وظروف سن تلك النوعية من العمالة ، وهناك بعض الشركات التي تقدم ورديات عمل قصيرة Minishifts تتلاءم مع الذين لايرغبون في العمل طوال الوقت .

جـ- إعادة النظر في تصميم الوظائف Create Or Redesign Suitable Jobs، حيث قامت شركة زيروكس بإتاحة الفرصة أمام العاملين الذين تزداد أعمارهم عن ٥٥ سنة ولديهم عشر سنوات خدمة وكذا الذين تزداد أعمارهم عن ٥٠ سنة ولديهم عشرون سنة خدمة بإختيار وظائف أقل في مستوى الضغوط ولكن أقل في مستويات الأجور إذا ما رغبوا في ذلك .

د- تقديم خطط مرنة للمزايا والخدمات Offer Flexible Benefit Planes ، فمثلاً عادة ما يفضل كبار السن الأجازات الطويلة عن صغار السن .

(٢) استقطاب السيدات والأقليات: Recruiting Minorities and Women

نفس الاجراء الذي اتخذ في ظل استقطاب الكبار السن سوف يطبق أيضاً في ظل استقطاب السيدات والأقليات ، بمعنى أنه يجب أن تضع المنظمات خطة شاملة بهدف جذب الأقليات والسيدات للعمل بالمنظمة ، وهذه الخطة قد تتضمن: إعادة تقييم سياسات الأفراد أو اقتراح بدائل للعمل المرن أو إعادة النظر في تصميم الوظائف ووضع خطط مرنة للمزايا والخدمات .

هذا وهناك أشياء محددة يمكن أن تقوم بها المنظمة لتكون أكثر قدرة على جذب الأقليات للعمل بها منها أنه قد لايفي معظم هؤلاء الأقليات بالحدود الدنيا لمستويات التعليم أو الخبرة وعندئذ تقوم بتقديم مجموعة من برامج التدريب العلاجية لهم وهو ما قامت به كل من شركة Aetena Life و Casualty .

مصادر أخرى للاستقطاب Some Other Recruiting Sources

قد تعتمد بعض المنظمات على مصادر غير تقليدية في استقطاب العاملين ، فمثلاً قد تجد ان بعض المتميزين قد يرغبون في العمل بعض الوقت في منظمات أخرى ، ولذلك تسعى المنظمة إلى وضع جداول عمل مرنة لجذب هذه النوعية للعمل بها ، ومن أهم الفئات التي يمكن التعامل معها في ذلك: المدرسين ورجال الشرطة ورجال المطافئ.

وهناك بديل آخر يتمثل في الاستفادة بخبرات رجال القوات المسلحة المتقاعدين وبخاصة ذوي المهارات المتميزة منهم، ويمكن جذب هذه النوعية من العمالة من خلال الإعلانات. وأخيراً يمكن الإستعانة بخبرات الأفراد المعاقين Disabled Individuals من خلال الاتصال بمكاتب الإصلاح والتأهيل بالولايات لترشيح ما تراه مناسباً.

طرق الاستقطاب المستخدمة: Recruiting Methods Used

بصفة عامة، نجد أن طبيعة الوظيفة هي التي تحدد مصدر الاستقطاب المناسب، ففي الوظائف الادارية نجد أن ٨٠٪ من المنظمات تعتمد على الاعلانات بالصحف، و٧٥٪ تعتمد على مكاتب التوظف الخاصة، و٦٥٪ تعتمد على ترشيحات موظفي المنظمة (الجماعات المرجعية). أما بالنسبة للوظائف المهنية والفنية فنجد أن ٧٥٪ منها تعتمد على الاتصال بالجامعات والمعاهد، و٧٥٪ تعتمد على الاعلان بالصحف والمجلات الفنية المتخصصة، و ٧٠٪ تعتمد على مكاتب التوظف الخاصة. أما بالنسبة لوظائف البيع فتعتمد ٨٠٪ من المنظمات على الاعلانات بالصحف وتستخدم ٧٥٪ منها ترشيحات موظفي المنظمة و٦٥٪ منها على مكاتب التوظف الخاصة. أما بالنسبة للوظائف المكتبية فتعتمد على ترشيحات موظفي المنظمة (الجماعات المرجعية) وتلقى طلبات التوظف من المرشحين Walk- ins وهو ما تعتمد عليه حوالي ٩٠٪ من المنظمات، بينما يعتمد حوالي ٨٠٪ منها على الاعلانات بالصحف و ٧٠٪ على استخدام مكاتب التوظف العامة.

رابعاً: تصميم واستخدام نماذج طلب التوظف: Developing and Using Application Forms

طلب التوظف هو النموذج الذي يتضمن معلومات عن المستوى التعليمي للفرد وسابقة خبراته ومهاراته

الغرض من إعداد طلبات التوظف: Purpose of Application Forms

بمجرد أن تقوم بتجميع عدد من المرشحين لشغل الوظيفة فإنه يجب أن تبدأ عملية الإختيار فيما بينهم، وتعتمد معظم المنظمات على طلبات التوظف كخطوة مبدئية في عملية الاختيار- بعض المنظمات قد تجري مقابلة قصيرة للتصفية المبدئية-، ويعتبر نموذج طلب التوظف من أفضل الطرق وأسرعها في الحصول على بعض المعلومات الدقيقة والمفيدة عن راغبي التوظف، فهي تتضمن معلومات عن العديد من النواحي مثل: مستوى التعليم والخبرة والهوايات.

هذا ويسهم استيفاء تلك الطلبات في توفير أربعة أنواع من المعلومات، **أولها:** الحكم على بعض النواحي الجوهرية والهامة لدى المتقدمين مثل: هل يتوافر لدى المتقدم مستوى التعليم والخبرة الكافي لأداء الوظيفة؟ **وثانيها:** التوصل إلى بعض النتائج الخاصة بالمعدلات السابقة لنمو وتقدم الفرد وما هي السمات الضرورية التي يجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الادارية. **وثالثها:** إمكانية التعرف على درجة استقرار المتقدم اعتماداً على تاريخ خدمته السابق. **ورابعها:** استخدام بيانات طلب التوظف في التنبؤ بمن سوف ينجح في أداء الوظيفة ومن لايستطيع ذلك.

في الواقع العملي تحتاج معظم المنظمات إلى العديد من نماذج طلب التوظف، فبالنسبة للعمالة الفنية والادارية مثلاً قد يتطلب الأمر أن يحتوي النموذج على إجابات تفصيلية عن الأسئلة التي تتعلق بمستوى تعليم المرشح وهكذا، أما طلب التوظف بالنسبة لعمال التشغيل فقد يركز على الآلات والمعدات التي استخدمها الفرد ويفضل التعامل معها.

نماذج التوظف وتكافؤ الفرص: Equal Opportunity and Application Forms

بداية يجب على المنظمة أن تدقق جيداً في نماذج طلبات التوظف التي تقوم بإعدادها كي تضمن توافقها مع قوانين تكافؤ الفرص، فبعض الأسئلة قد لاتكون قانونية في ظل تطبيق القوانين الفيدرالية مثل السؤال عن: الجنس والديانة والطائفة والجنسية وقد تكون غير قانونية أيضاً في ظل تطبيق قوانين معينة من قوانين الولايات. ولذلك ينظر إليها على أنها تتعارض مع ما توصي به لجنة تكافؤ الفرص الوظيفية، وبناء عليه يجب على المنظمة أن تثبت ان مثل هذا التمييز له علاقة وثيقة بمعدلات النجاح في الوظيفة.

من ناحية أخرى، فإن العديد من طلبات التوظف التي تستخدمها المنظمات هي محل شك، ففي دراسة أجريت على ٥٠ نموذج من طلبات التوظف اتضح أن ١٧ نوعاً من الأسئلة التي تتضمنها قد تتعارض مع القواعد الفيدرالية مثل السؤال عن الطول أو الوزن أو الجنس أو الديانة أو اللون أو الجنسية. ويمكن الاشارة إلى بعض الأسئلة التي قد تتضمن تمييز في المعاملة على النحو التالي:

* **مستوى التعليم:** Education، فالعديد من نماذج التوظف تستفسر عن تواريخ الالتحاق والتخرج من المدارس والجامعات، وهذا السؤال قد لايكون قانونياً لأنه يمكن من خلاله الوصول إلى سن المتقدم لشغل الوظيفة.

* **سجلات الاعتقال** Arrest Records، حيث تجمع المحاكم على أنه عادة ما ترفض المنظمات ترشيح بعض الأفراد الذين قد سبق اعتقالهم، ولذلك فإن السؤال عن هذه الناحية قد يعطي انطباعاً سيئاً لدى الأقليات.

* **الاستفسار عن بيانات الطوارئ** Notify in Case of Emergency، فمن القانوني أن تطلب المنظمة من المتقدم ذكر بعض البيانات التي يمكن استخدامها في حالة الطوارئ مثل الاسم ورقم التليفون والعنوان لأحد أقارب المتقدم لشغل الوظيفة، ومثل هذه الأسئلة قد تبرز الحالة العائلية للمتقدم، لذلك يفضل ان تطلب في فترة لاحقة بعد قبول تعيينه حتى لاتعطي انطباعاً سيئاً لديه.

* **عضوية بعض المنظمات** Membership in Organization، فبعض المنظمات قد تطلب من المتقدم ذكر عضويته في النوادي أو المنظمات أو الجمعيات، وهنا يجب أن تطلب المنظمة عدم ذكر بعض المنظمات التي تُظهر ديانة الفرد أو طائفته أو مستوى إعاقته أو حالته العائلية.

* **الاعاقة البدنية** Physical Handicaps، فيجب عدم توجيه اسئلة تتعلق بنواحي الاعاقة لدى المتقدم أو الأمراض التي سبق وأن أصيب بها، أو المكافآت التي حصل عليها تعويضاً لإصابته.

* **الحالة العائلية**، Marital Status، فيجب ألا يسأل المتقدم عما إذا كان عازباً أو متزوجاً أو أرملاً أو مطلقاً أو السؤال عن أسماء الزوجة والأولاد ونفس الشئ يعد غير قانونياً سؤال الزوجة عن مهنة زوجها وعندئذ ترفض الزوجة لأن زوجها يعمل بالقوات المسلحة وبالتالي يخضع لتنقلات مستمرة.

* **محل الاقامة** Housing يعد السؤال عما إذا كان المتقدم لشغل الوظيفة يسكن في منزل يمتلكه أو بالإيجار من قبيل التمييز في المعاملة، حيث يعطي انطباعاً عكسياً لدى مجموعة الأقليات وفي نفس الوقت يصعب تبرير أهمية هذا السؤال بالنسبة للمنظمة.

هذا ويراعى أيضاً الحصول على معلومات تفصيلية عن بيانات الخدمة بالمنظمات السابقة بحيث تشمل: اسم المشرف ورقم تليفونه وعما إذا كان قد ترك الخدمة لديهم بشكل أجباري أم لا Involuntary Terminated وغيرها من المعلومات التي تضمن التأكد من صحة ما يدلي به المرشح من بيانات. بالإضافة إلى أنه يجب أن يدرك الفرد بأنه قد يتعرض للفصل في حالة إدلائه بأيه بيانات غير صحيحة، وأنه سوف يخضع لإجراء بعض الفحوص الطبية للتأكد من عدم تعاطية لأية أنواع من الكحولات أو المواد المخدرة.

الالتزام بالفصل في النزاعات القانونية Mandatory Dispute Resolution

قد تلزم بعض المنظمات كل من يتقدم للعمل بها ان يحضر شهادة براءة من بعض القضايا القانونية التي تعرض لها وأن تكون بمثابة أحد المتطلبات الهامة للتوظف لديها. فمثلاً ألزمت Circuit City جميع المتقدمين للعمل بها بإحضار مثل هذه الشهادة وخاصة بالنسبة للقضايا القانونية المرفوعة بسبب التمييز بين العاملين على أساس السن، واعتبرت ان من يتقدم بدون مثل هذه المصالحة يعد طلبه غير مقبول.

استخدام طلبات التوظف في التنبؤ بمعدلات الأداء:
Using Application Forms to Predict Job Performance

تعتمد بعض الشركات على طلبات التوظف في تقرير أي المرشحين سوف يكون صالحاً لشغل الوظيفة وأيهما لايصلح لذلك، وفي هذا الصدد تعتمد المنظمات على اختبارات لتصفية هؤلاء المرشحين حيث تجري بعض الدراسات الإحصائية لإيجاد العلاقة بين:

أ - استجابات المرشحين لبيانات طلبات التوظف.

ب- مقاييس النجاح في أداء الوظيفة.

وفيما يلي أمثلة لذلك.

(١) استخدام بيانات طلبات التوظف في التنبؤ بالالتحاق بالوظيفة:
Using Application Forms To Predict Job Tenure

استهدفت احدى الدراسات تقليل معدلات دوران العمل بإحدى شركات التأمين الكبرى، حيث اتضح ان معدل دوران العمل أثناء اجراء الدراسة بلغ حوالي ٤٨٪ بين العاملين بالوظائف المكتبية، وهذا يعني أنه من بين كل اثنين من الموظفين يتم تعيينهم بالشركة يوجد احتمال ٥٠٪ ألا يستمر أحدهما في العمل لمدة ١٢شهر أو أكثر بالشركة.

هذا وقد أجريت هذه الدراسة على النحو التالي:

أ- حصل الباحث على طلبات توظف لعدد ١٢٠عامل بالوظائف المكتبية من واقع سجلات شئون العاملين.

ب- قام الباحث بتقسيم طلبات التوظف إلى فئتين من الموظفين هما:

* موظفين استمروا بالمنظمة فترة طويلة Long Tenure Employees

* موظفين تركوا المنظمة بعد فترة قصيرة Short Tenture Employees

وتوصل الباحث من خلال الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين استجابات المرشحين- والمدونة بطلبات التوظف- وفترة بقائهم بالمنظمة، ولذلك امكن الاعتماد على بيانات طلبات التوظف في التنبؤ بإحتمالات بقاء/ أو عدم بقاء الموظف بالمنظمة.

هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تتفق مع الالتزام بتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين، فمثلاً نجد أن بعض البنود التي يتضمنها طلب التوظف مثل الحالة العائلية قد يُنظر إليها على اعتبار أنها نوعاً من التمييز، ولكن استطاع الباحث آن يثبت أن مثل هذه البنود قد تؤثر على مستوى نجاح الفرد أو فشله في الوظيفة، ولذا فإنه من الضروري أخذها في الاعتبار ضمن بنود طلب التوظف.

(٢) استخدام بيانات طلبات التوظف في التنبؤ بالإختلاس

Using Application Forms To Predict Employee Theft

تعد حوادث الإختلاس والسرقة من أصعب المشكلات التي تواجه المنظمة أثناء التعامل مع الموظفين، حيث تبلغ الخسائر المترتبة على ذلك حوالي ١٦بليون دولار سنوياً، ولكن هناك العديد من الإختبارات الجيدة والتي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بميول المرشح نحو الإختلاس والسرقة، وتعد الإختبارات المتعمقة للشخصية من أفضل الوسائل في ذلك ولكنها تستغرق المزيد من الوقت والجهد.

ومن هنا فإن أفضل الحلول في التنبؤ بالسرقة أو الإختلاس هو الاعتماد على طلب التوظف. فقد أجرى أحد الباحثين دراسة على عينة من رواد متاجر السوبر ماركت توصل من خلالها ان هناك بعض البيانات المدونة بطلباتهم والتي تدل على احتمالات القيام بسلوك السرقة والاختلاس مثل: عدم امتلاك سيارة أو العيش منفرداً بعيداً عن الوالدين.

وبالرغم من امكانية التنبؤ بالسرقة والاختلاس من خلال ذكر بعض البيانات بطلبات التوظف، إلا أن هذا يتعارض مع مبدأ تكافؤ الفرص، فهناك بعض البنود التي ترغب المنظمة في ذكرها بطلب التوظف إلا أنها لاتستطيع ذلك لأن هذا يعد انتهاكاً للأسرار الشخصية. ففي احدى الدراسات اتضح أن هناك بعض البنود مثل: حجم المبيعات المحققة، مقدار العلاوات النقدية التي حصل عليها الفرد ينظر إليها المرشحون على أنها أقل انتهاكاً لاسرارهم الشخصية عن بنود أخرى مثل: حجم الخدمات الدينية المقدمة، وعدد مرات شغل الفرد وظيفة مدير بالمدارس العالية.

الخلاصة Summary

في ضوء دراستنا لهذا الفصل نستخلص النقاط التالية:

١- يستلزم إعداد خطط الأفراد القيام بثلاث أنواع من التنبؤ، الأول يتعلق بحجم الاحتياجات من الأفراد، والثاني يحدد حجم المعروض الخارجي من الكفاءات، والثالث يحدد حجم العرض الداخلي من الكفاءات البشرية. ومن هنا فإنه لكي تتنبأ بحجم الاحتياجات من القوى العاملة يجب أولاً تقدير حجم الطلب المتوقع من السلعة أو الخدمة، ثم تحديد حجم الانتاج اللازم للوفاء بهذا

الطلب، وأخيراً توضيح طبيعة العلاقة بين حجم الاحتياجات من القوى العاملة وتقديرات الانتاج.

٢- بمجرد تقدير حجم الاحتياجات من القوى العاملة، فإن الخطوة التالية تستهدف إعداد قائمة بالكفاءات المدربة والمؤهلة تأهيلاً عالياً، وهناك مصدرين للحصول على تلك الاحتياجات، الأول داخلي من خلال الترقية والثاني خارجي مثل الإعلان بالصحف ومكاتب التوظف والاتصال بالجامعات والمعاهد والإعلان عبر شبكة الانترنت وتوصيات موظفي المنشأة وفتح الباب لتلقي طلبات التوظف من الباحثين عن عمل. مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أنه من غير القانوني التمييز في المعاملة بين العاملين بسبب الجنس أو العقيدة أو الطائفة أو الجنسية.

٣- تبدأ التصفية الأولية للمتقدمين لشغل الوظيفة من خلال استيفاء طلب التوظف، وعادة ما يعتمد معظم المديرون على هذه الوسيلة في الحصول على ما يلزمهم من بيانات تاريخية عنهم. على أية حال، بإمكانك استخدام بيانات طلب التوظف في التنبؤ بمعدلات أداء المرشح لشغل الوظيفة، فمثلاً يمكن استخدام تلك البيانات في التنبؤ بمعدلات بقاء الفرد في الوظيفة ومعدلات النجاح في أداء واجباتها، بالإضافة إلى احتمالات أن يسلك المتقدم لسلوك إختلاس أو سرقة.



٤- يؤثر تخطيط واستقطاب الأفراد بشكل مباشر في درجة التزام الموظف نظراً لأن مثل هذا الألتزام يعتمد على اختيار أفراد تتوافر لديهم الاستعداد والقدرة على أداء واجبات الوظيفة، وكلما زادت الحاجة إلى كفاءات مؤهلة تأهيلاً عالياً كلما زادت معايير الإختيار التي يمكن الاعتماد عليها في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، وعادة ما يبدأ الاختيار بإجراء إختبارات ومقابلات التوظف والتي سوف نتعرض لها في الفصل الخامس.

اسئلة للمناقشة: Discussion Questions

في ضوء دراستك للفصل الرابع أجب عن الأسئلة التالية:

١- قارن بين المصادر المختلفة التي يمكن استخدامها في الاستقطاب؟

٢- ما نوعية المعلومات التي يمكن أن يوفرها نموذج طلب التوظف؟

٣- ناقش كيفية تطبيق قانون تكافؤ الفرص على أنشطة الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة؟

إنشطة فردية وجماعية: Individual and Group Activities

١- من خلال العمل بشكل فردي أو من خلال مجموعات حاول تصميم نموذج طلب توظف لوظيفة مدير تسويق كما هو موضح بنموذج وصف الوظيفة في شكل (٣-٨) بالفصل الثالث. ثم قارن بين نماذج التوظف التي تقدم من الأفراد والمجموعات، ووضح أهم البنود التي يجب الغائها من تلك النماذج بسبب تعارضها مع قوانين تكافؤ الفرص؟ وهل توجد هناك بعض البنود التي لم تذكر ويجب استكمالها؟

٢- من خلال العمل بشكل فردي أو من خلال مجموعات، تناول مجموعة من اعلانات التوظف بجريدة Sunday ثم حلل مدى فعالية تلك الإعلانات مسترشداً بالقواعد المذكورة بهذا الفصل.

٣- من خلال العمل بشكل فردي أو من خلال مجموعات، احصل على نسخة فورية من مجلة Monthly Labor Review ومجلة Occupational Out Loock Quartery اللتان تنشران بالولايات المتحدة عن احصائيات مكتب العمل. اعتماداً على المعلومات المنشورة بهاتين المجلتين، تنبأ بظروف سوق العمالة خلال الخمس سنوات القادمة لبعض الوظائف مثل: المحاسبة والتمويض والهندسة.

٤- من خلال العمل بشكل فردي أو من خلال مجموعات، قم بزيارة للمكتب المحلي لشئون التوظف بالولاية، ثم عد إلى الفصل لمناقشة التساؤلات التالية: ما هي أهم أنواع الوظائف التي يوفرها المكتب؟ وإلى أي مدى تعتقد امكانية الاعتماد على المكتب كمصدر جيد لتوفير الكفاءات الفنية والمهنية والادارية؟ وما هي المستندات التي يجب على الباحثين عن عمل تقديمها إلى المكتب قبل فحص الطلبات المقدمة؟

٥- من خلال العمل بشكل فردي أو من خلال مجموعات، اعقد مقابلة شخصية مع مدير الموارد البشرية لتحدد الأنشطة التي تعتمد عليها الشركة في استقطاب المزيد من قوة العمل المتنوعة، ثم قارن بين مختلف الأنشطة التي تمارس في المنظمات الأخرى؟

تدريب تجريبي Expriental Exercise

التنبؤ بالإحتياجات من العمالة Forecasting Personnel Requirements

تعد مستشفى Park General من أولى المستشفيات التي تقدم الرعاية الصحية في احدى المناطق السكانية شبة الحضرية، وتبذل إدارة المستشفى قصارى جهدها لتحسين مستوى فعالية التكلفة في الرعاية بالمريض. هذا ولقد تقدم إليك مجلس مديري العموم بأن تتنبأ بالاحتياجات من هيئة التمويض خلال العامين القادمين، وفيما يلي معدلات دخول المرضى في الليلة إلى المستشفى وعدد المرضى لكل ممرضة، بالإضافة إلى التنبؤ بالانتاجية المستهدفة لـ ٣,٣ مريض لكل ممرضة بعد عامين من الآن.

معدلات الدخول:

البيان	عدد المرضى الداخلين المستشفى ليلاً عن الشهر	عدد المرضات	عدد المرضي/ممرضة
منذ ثلاث أعوام	١٧٠٠	٥٩٠	٢,٩
منذ عامين	١٨٠٠	٦٠٠	٣,٠
العام الماضي	١٩٠٠	٦١٠	٣,١
تنبؤ العام المقبل	٢٠٠٠		٣,٢ (متوقع)
بعد عامين من الآن	٢١٠٠		٣,٣ (متوقع)

هذا وقد حصلت على بيانات عن معدلات دوران العمالة بين أفراد هيئة التمريض على النحو التالي:

معدلات دوران العمل:

البيان	منذ ثلاثة اعوام	منذ عامين	العام الماضي	هذا العام
المرضات المتقاعدات	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠
المرضات تاركي الخدمة	٢٠	٢٥	٣٠	٣٥
المرضات المفصولات	٥	٥	٥	٥
الإجمـــــالي	٤٥	٥٠	٥٥	٦٠

والمطلوب: من خلال العمل في فرق صغيرة تنبأ بالإحتياجات من القوى العاملة للمستشفى من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١- بناء على معدلات الدخول أو الإلتحاق ، ما هو عدد المرضات التي تحتاجه المستشفى بعد العامين القادمين؟

٢- بناء على معدلات دوران العمالة ما هو عدد المرضات التي تحتاج المستشفى إلى احلاله خلال العامين القادمين؟

٣- مع الأخذ في الاعتبار الإجابة على السؤالين الأول والثاني ، ما هو عدد المرضات التي يحتاج القسم إلى استقطابهن؟

قارن بين اجابات كل مجموعة ، ثم حدد ما إذا كانت هناك أية مقترحات من جانب الأفراد يجب أخذها في الاعتبار .

حالة تطبيقية Case Application

البحـــث عن الأفـــراد

Finding People Who Are Passionate About What They Do

تعد شركة Trilogy Inc من الشركات الرائدة في مجال انتاج البرمجيات إذ تحقق أرباح تتراوح ما بين ١٠٠-٢٠٠ مليون دولار . وتفخر الشركة بأن لها ثقافة أرثوذكسية متميزة ، وتعتمد على بعض الأنشطة غير العادية في التعامل مع بيئة عالية المنافسة .

هذا ولاتلتزم الشركة بالرسمية في التعامل إذ يقضي الموظفون وقت طويل في النواحي الاجتماعية ويرجع ذلك بسبب انخفاض متوسط عمر الفرد إذ يصل إلى ٢٦ سنة. وتنظم الشركة بعض الرحلات إلى بعض الأماكن مثل نوادي الرقص بالمدينة ، وتمشياً مع التاريخ المشرف للشركة خلال الثماني سنوات الماضية فقد أخذت على عاتقها مسئولية ثقيلة ومهمة في نفس الوقت تتضمن ضرورة الإلتزام بمبدأ "البدء الفوري في تدريب العاملين ، وبناء عليه تم عقد برنامج تدريبي لعدة أسابيع للأفراد الجدد بالمعهد التابع للشركة حصلوا من خلاله على ما يلزمهم من معلومات .

ولكن اقترح Jeff Daniel مدير الاستقطاب ضرورة البحث عن الأفراد الذين تربطهم علاقة قوية بالوظيفة الشاغرة، وبناء عليه استقطبت الشركة ٧٠٠ فرد مدربين منحتهم مسئوليات كبيرة واتاحت لهم قدر كبير من الحرية، حيث يرى Joe Lie احد المديرين التنفيذيين ان الأفراد هم أهم شئ بشركات البرمجيات وبالرغم من ذلك قد لاتعطيه الأهمية الكافية.

هذا وتبحث الشركة على العمالة الملائمة في ضوء رسالتها، ويلتزم القائمون على الاستقطاب بذلك، حيث تستلزم توافر حد أدنى من مستوى الخبرة في مجال الوظيفة لدى أحد الأقسام المتخصصة في علوم الحاسب الآلي وأن يتوافر لدى الفرد الاستعداد والقدرة على أداء واجبات الوظيفة.

من ناحية أخرى يقوم المديرون في مستوى الإدارة العليا بإجراء الجولات الأولى من مقابلات التوظف، ثم يختار أفضل المتقدمون ليقضوا زيارة قصيرة لمدينة Austien تستغرق ثلاثة أيام، وعادة ما يبدأ اليوم بعقد مقابلات وينتهي بتسلق الجبال.

وفي عام ١٩٩٨ قام Triology بتقييم ١٥٠٠٠سيرة ذاتية وعقد ٤٠٠٠ مقابلة ورشح ٨٥٠ فرد لاجراء المقابلة، عين منهم ٢٦٢ من خريجي الجامعات وهو ما يزيد عن ثلث العمالة الموجودة لدية حالياً، بلغت تكلفة التعيين ١٣٠٠٠ دولار.

الأسئلة:

في ضوء قراءتك للحالة السابقة أجب عما يلي:

١- حدد بعض أساليب الإختيار التي اعتمدت عليها شركة Trilogy في جذب الكفاءات؟

٢- ما هي خصائص الثقافة التي تميز شركة Trilogy والتي كانت سبباً في جذب الكفاءات للعمل بها؟

٣- هل تعد شركة Trilogy بمثابة عنصر جذب لك للعمل بها؟ ولماذا؟

الفصل الخامس

إختبار وإختيار الموظف

Employee Testing and Selection

الأهداف السلوكية: Behavioral Objectives

بالإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف تكون قادراً على أن:

* تصف عملية الإختيار بصفة عامة وتشرح في نفس الوقت أسباب أهميتها.
* تحدد المفاهيم الأساسية المستخدمة في إختبارات التوظف والتي تشمل الصدق والثبات، Va-lidity and Reliability.
* تناقش أربعة أنواع على الأقل من الإختبارات المستخدمة في الحكم على المتقدمين لشغل الوظيفة.
* تشرح مزايا وعيوب مناقشة المعلومات المتعلقة بالتاريخ الوظيفي للفرد، بالإضافة إلى الخدمات المعلوماتية التي يمكن تقديمها للأفراد قبل التوظف.

محتويات الفصل Chapter Outline

يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

* عملية الإختيار.
* المفاهيم الأساسية لإختبارات التوظف.
* النواحي الأخلاقية والقانونية ومدى العدالة في اختبارات التوظف.
* أنواع اختبارات التوظف.
* عينات العمل ونماذج المحاكاة.
* أساليب أخرى للإختيار.

ونتناول كل نقطة من النقاط السابقة على النحو التالي:

أولاً: عملية الإختيار The Selectin Process

مع وجود هذا الفيض من طلبات العمل فإن الخطوة التالية هي اختيار الشخص المناسب للوظيفة وهذا يتم باتباع الأساليب التي سنذكرها في هذا الفصل مع ملاحظة أننا سنرجع إلى فن المقابلة الشخصية في الفصل السادس.

لماذا يكون الحرص في الإختيار هاماً؟ Why Careful Selection Is Important إن هذا الإختيار هام لأسباب ثلاثة هي **أولاً:** أن أدائك الشخصي يعتمد جزئياً على مرؤسيك. فالموظفون ذوي المهارات الجيدة سوف يقدمون خدمة أفضل لك وللشركة والعكس صحيح. ولذلك فيجب معرفة هؤلاء من أولئك قبل انخراطهم في العمل الفعلي. وهو أيضاً "هام" لسبب آخر وهو أن توظيف مستخدم يكلف كثيراً. فقد تصل الأجور وتكلفة التدريب إلى حوالي ٥٠٠٠ دولار أو أكثر وتصل التكلفة الكلية لاستخدام مدير مثلاً إلى ١٠ مرات (أكثر من المستخدم) عند بحث الأجر والأوقات ونفقات الحركة والسفر إلخ.

الأبعاد القانونية للتجاوز في عملية الإختيار:

فالإختيار الجيد يلزم أن يعطي اهتماماً خاصاً للأبعاد القانونية المترتبة على التجاوزات التي يمكن أن تحدث في عملية الاختيار، لسبب رئيسي- كما عرضناه في الفصل الثاني- هو أن قرارات المحاكم والتشريع الخاص بفرص التوظف المتساوية، تفرض عليك تلقائياً ضرورة مراجعة قرارات الاختيار لضمان عدم الاخلال بالحقوق التي يكفالها القانون لطائفة أو جماعة معينة. وكذلك فإن المحاكم تُجرِّم أولئك الذين يعمل لديهم مستخدمون أصحاب سوابق قانونية أو سجلات إجرامية مما يسهل لهم دخول منازل لمزاولة أعمالهم الإجرامية التي اعتادوا عليها.

ونجد أمثلة لهذه الحوادث مثل (مدير في شقة سيدة حاول التهجم عليها). ووجد أن الإهمال في عملية الانتقاء هو السبب الحقيقي في إصابة مثل هذه السيدة. وفي حالة أخرى ثبت أن مستخدماً له سابقة جنائية قد تورط في قتل صبي وكان يجب الحذر منذ البداية.

ومذه الزيادة في عمليات الإهمال الانتقائي يجب أن توضع في عين الاعتبار فإنه ليس من المعتاد مثلاً أن يطلب في وظيفة ما أن يكون الشخص مثلاً قد ارتكب جريمة اغتصاب ولكن ليس من الصحيح أيضاً أن نعتبر كل أولئك الذين لديهم بعض الخلفية الإجرامية غير صالحين لوظيفة ما، فهذا هو التعسف بعينه. والخطوات التي يجب اتباعها لكي تحمي نفسك من استخدام أناس بشكل فيه إهمال هي كما يلي:

١- دقق في كل البيانات التي يقدمها المتقدم للعمل في طلبه وخصوصاً في الفجوات الوظيفية التي تكون بلاتفسير معقول.

٢- احصل على توثيقات بخط اليد من زملاء ورؤساء العمل السابقين له مع فحص شهادة هؤلاء الرؤساء بأكثر دقة ممكنة.

٣- احتفظ بكل السجلات والمعلومات التي حصلت عليها بشأن المستخدم في أثناء كل مرحلة من عملية الاختيار وارفض المستخدمين الذين تكون طلباتهم بها معلومات خاطئة في طلبهم أو لهم سجل إجرامي يكون ضاراً بالنسبة للوظيفة قيد البحث.

وقم بإجراء توازن دقيق بين احترام خصوصية أسرار المتقدم وحاجة الآخرين لمعرفته وخصوصاً عند اكتشاف أمور قد تكون مدمرة له.

٤- اتخذ الإجراءات اللازمة إذا نشأت أي مشاكل.

وعلى الرغم من أن معظم الناس لايعطون بالطبع خلفيات سيئة عنهم فإن معظم الشركات ستجري نوعاً من الاختبار في هذا الشأن بالنسبة للمتقدمين للعمل. وهذا من الممكن أن يكون نافعاً في التحذير المستقبلي فضلاً عن أن الاستبيان من الممكن أن يكون مفيداً في هذا الشأن.

وهناك مراكز لتقويم الأداء تعد بمثابة وسيلة أخرى للكشف عن هؤلاء المتقدمين من خلال سلسلة من التمارين التي تحاكي الحياة الحقيقية. وتتم ملاحظة الأداء وتقييمه من خلال خبراء، ثم يتم فحص هؤلاء المتقدمين عندما يعودون إلى أعمالهم. وكأمثلة لهذه التمارين فإن هناك شبيه لما يوجد في تمارين كرة السلة وكذلك المناقشات الجماعية.

ثانياً: المفاهيم الأساسية لإختبارات التوظف Basic Testing Concepts

الاختبار هو أساساً عينة من سلوك الشخص ولكن هناك اختبارات عينية تعبر عن المستوى أكثر من غيرها. فمثلاً إختبار الطباعة والكتابة على الآلة الكاتبة هو معبرٌ عن المستوى في المهنة تقريباً ولكن لاتوجد علاقة تقريباً بين الأسئلة التي تطرح في اختبار ما والسلوك، وهذا ما يحدث في اختبارات الشخصية أو بالانجليزية Personality Tests فمثلاً في (شكل ٥-١) فإنه يطلب من الشخص أن ينظر إلى شكل ما ويكوّن انطباعاً عنه ومن خلال تحليل هذا الانطباع يمكن إعطاء فكرة عن شخصيته وسلوكه، و في اختبار كهذا من الصعب أن تقول أن هذا الاختبار صحيح أو أنها تقيس ما صممت من أجله.

صدق الإختبار أو ما يسمى بالانجليزية Test Validity وهي تحاول أن تجيب على سؤال هو "ماذا يقيس هذا الاختبار"؟

ولكي نحدّد ذلك هناك ما يسمى بـ "صدق المحتوى" أو Content Validity وكذلك "صدق المعيار" أو Criterion Validity ونعرف صدق المعيار بأنه يدل على أن أولئك الذين يبلون بلاءً حسناً في الاختبار سيكون هذا حكماً بأنهم سوف يكونون كذلك في الوظيفة.

أما تعريف "صدق المحتوى" فهو أن الاختبار يمثل عينة عادلة لمحتوى ومتطلبات الوظيفة.

وهكذا فإن "صدق الاختبار" Test Validity في تعريفه يعني هل الاختبار له علاقة وطيدة بالمهنة؟ ويجب أن يكون اختبار الاختيار Selection test صحيحاً من هذه الناحية. وبدون ذلك لايوجد سبب أو مبرر منطقي للاستمرار في العمل بمثل هذا الاختبار. وفي اختبار الاستخدام أو التشغيل هناك طريقتان لكي نبين صحة الاختبار هما: الصدق المعياري أو Criterion Validity والآخر الصدق في المحتوى Content Validity وهناك شئ ثالث وهو صدق التركيب Construct Validity وهو مستعمل على نطاق ضيق.

صدق المعيار Criterion Validity

وهي توضح أن أولئك الذين يحققون نتائج حسنة في الاختبار هم أيضاً سيؤدون بشكل مماثل في المهنة المسندة إليهم والعكس بالعكس.

وهكذا فإن أولئك الذين يحققون درجات أعلى سيؤدون بشكل أحسن في مهنتهم. وفي القياس الخاص بعلم النفس هذا العنصر الذي يتضمن قدراً من التنبؤ بحدث مستقبلي أو ما يطلق عليه المؤشر Predictor فإننا نستخدمه هنا كمعيار في الأداء ومن ثم جاء استخدام كلمة معيار في هذا المصطلح.



شكل (٥-١)

عينة لتكوين صورة افتراضية بمعنى كيف تفسر هذه الصورة

صدق المحتوى Content Validity

ونعني به أن الاختبار يشكل عينة عادلة لمحتوى المهنة. وذلك من اختبار المهام والسلوكيات المطلوبة في مهنة ما وانتقاء بعضها بشكل يوضح ذلك. فمثلاً اختبار الآلة الكاتبة يستخدم لاختبار شخص في هذه الناحية بغرض تشغيله فإذا ما كان محتوى اختبار الآلة الكاتبة مماثلاً للمهنة فإننا نقول أن الاختبار صحيح من جهة المحتوى.

وهذا أمر يبدو سهلاً نظرياً ولكن أصعب عملياً فمثلاً وضع عينة عشوائية وشاملة في نفس الوقت مع إعطاء نفس ظروف المهنة فهو أمر ليس سهلاً دائماً. ولمهن كثيرة فإن اثبات صحة الامتحان وصحة معياره يجب توضيحها جيداً.

ثبات الاختبار وهو مايسمى بالانجليزية Reliability وكما يستخدم علماء النفس هذا التعبير وذلك للدلالة على أن هذا الاختبار إذا قُدّم نفسه أو اختبارات مماثلة له مع نفس الأفراد على أوقات مختلفة فإنه سيعطي تقريباً نفس النتائج. وإذا ما ركزنا على محتوى الاختبار فإن الاستجابات للعناصر المتشابهة من الاختبار ستكون تقريباً واحدة. فمثلاً إذا حصل شخص على ٩٠ في اختبار ذكاء يوم الاثنين ثم على ١٣٠ عندما امتحن يوم الثلاثاء فإنه لن تكون هناك ثقة في مثل هذا الاختبار. وهناك طرق كثيرة لتقدير ذلك فمثلاً يمكنك أن تقدم نفس الاختبار إلى نفس الأشخاص على فترتين من

الزمن مع مقارنة النتائج في الزمن الأول مع الزمن الثاني وهذا يعد تقديراً في الاختبار مرة أخرى أو ما يسمى Retest Estimate أو يمكنك أن تجري اختباراً ثم اختبار مكافئاً حسب ما يقدره الخبراء وهذا يعد تقدير شكل مكافئ Equivalent Form.

كما أن المحتوى الداخلي وتكوينه هو أمر هام. فمثلاً لو كان لديك ١٠ عناصر في الاختبار ويفترض أنها تقيس اهتمام الشخص بالعمل خارج المكتب ثم نقدم الاختبار ونحلل احصائياً درجة الاستجابة لكل هذه العناصر العشرة وهذا يعطينا صورة عن الواقعية الداخلية للاختبار ويشار إلى ذلك بأنه تقدير داخلي مقارن وهكذا فإن المحتوى وتكوين الاختبار هو سبب وجود أسئلة كثيراً ما تبدو ظاهرياً كأنها مكررة في نفس الاستبيان أو بعضها.

وتوجد أنواع عديدة مستعملة لاختبارات تعطي لطاقم العمل وهي تشمل اختبارات ذكاء واختبارات لقياس القدرات البدنية واختبار لقياس القدرات والشخصية.

مصادر عدم الاعتمادية Sources of Unreliability

ما الذي يجعل اختباراً بعينه لايمكن الاعتماد عليه؟ تخيل مثلا أن لديك اختباراً في مادة الاقتصاد ثم بعد فترة تأخذ امتحاناً مشابهاً للسابق وتجد أن هناك تغيرات هائلة في الدرجة. فهناك أربعة مصادر للخطأ يمكن أن تفسر هذا **أولاً** أن هناك اختلافاً في مادة الأسئلة فمثلاً الاختبار الأول يركز على فصول ١، ٣، ٥، ٧ بينما يركز الثاني على فصول ٢، ٤، ٥، ٨ أو هناك سؤالاً أو أكثر لايركز على قياس أمر مطلوب سابقاً. **وثانياً**، هناك احتمالات في الفرص واتجاهاتها للشخص فمثلاً قد يكون الاختبار مملاً وعسيراً بحيث يجعلك تجيب على الأسئلة بشكل عشوائي (ويحدث هذا كثيراً في الامتحانات النفسية التي كثيراً ما تسبب مثل هذه الإستجابة). **وثالثاً**، يمكن أن تكون هناك تغيرات بسبب ظروف الإختبار، على سبيل المثال أن تكون الحجرة بها ضوضاء كثيرة. **وأخيراً**، قد تكون هناك تغيرات في الشخص الذي يجري الاختبار. كأن يكون الشخص قد ذاكر أكثر أو نسي أكثر أو تغيرت حالته المزاجية وفي أية حالة تستطيع أن ترى أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على محتوى الاختبار وواقعيته والاعتماد عليه (وسوف تناقش جوانب الاعتمادية والصدق في هذا الفصل).

كيف تقيم مصداقية اختبار؟ How To Validate a Test?

ما الذي يجعل امتحان الخريجين يعد مقياساً صحيحاً في الكليات؟ ما الذي يجعل اختبار المهارة الميكانيكية صالحاً لاختبار ميكانيكي؟ إن الإجابة على مثل هذين السؤالين تنبع من حقيقة كون مثل هذه الاختبارات هي عينة تكشف عن كيفية أداء هؤلاء المختبرين. وهكذا فإن الطلاب الذين يحققون درجات عالية يجب أن يكونوا على هذا القدر من المستوى في الكلية وكذلك في حالة اختبار الميكانيكيين.

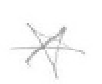
ولكي يكون اختبار الاختيار نافعاً فإن المستخدم يجب أن يكون متأكداً من أن الدرجات في مثل هذا الاختبار سوف تكشف عن الأداء في المهنة، وبعبارة أخرى فإنك يجب أن تقيّم الاختبار قبل استعماله بالتأكد من أن درجات الاختبار هي مرشدة لمعيار أداء المهنة وبكلمات أخرى معيارية الاختبار صحيحة. وهذه العملية تتطلب خبرة من علماء النفس مع تنسيق من قسم الموارد البشرية ومهمة

الإدارة المباشرة هي توضيح وصف المهنة ومتطلباتها حتى تكون المتطلبات البشرية للمهنة وكذلك أداؤها ومعاييره ومستوياته واضحة للإخصائي النفسي وتتكون عملية التقييم من خمس خطوات. ولكي يكون اختبار الاختيار نافعاً يجب أن تكون الدرجات الموجودة في الاختبار متوافقة مع نوع الأداء في الوظيفة وهذا يتطلب خمس خطوات هي:

(١) تحليل الوظيفة.

(٢) اختيار الاختبارات.

(٣) إجراء الاختبار.



(٤) إيجاد العلاقة بين درجات الاختبار والمعايير.

(٥) تقييم الاختبار.

ولنبدأ **بالخطوة الأولى: وهي تحليل الوظيفة Analyze The Job**

وذلك بكتابة وصف ومواصفات المهنة والمهارات البشرية التي تتطلبها مثل: هل مطلوب عدوانية التقدم؟ الاختزال؟ الإلمام بالأمور الصغيرة والكبيرة؟ هل سيكون هذا مقياساً للدلالة على النجاح في المهنة؟ ومستويات النجاح تسمى معايير. ويجب التركيز على المعايير المرتبطة بالإنتاج (الكمية- الجودة- الخ). والبيانات الشخصية (التغيب، مدة الخدمة، الخ) والتقديرات (أداء العامل من خلال مشرفين عليه). وهناك أفراد يختبرون صبر العامل وما إذا كان يستخدم يده اليمنى في العمل والاستخدام. وبعض المستخدمين يرتكبون خطأ في اختيار أمور ثانوية وتجاهل معايير الأداء المهمة. فمثلاً في دراسة ضمت ٢١٢ مستخدماً لشركة انتفاع واستغلال للغاز وجد الباحثون علاقة بين بطارية الاختبار ومعيارين للأداء وهما (مقياس الانتاج الموضوعي؟ الإشراف على الأداء) بينما لم تكن في الواقع مثل هذه العلاقة التي ظنوها.

الخطوة الثانية:- اختيار الإختبارات Choose Your Tests

اختر اختباراتك: فيجب اختيار الاختبارات التي تعتقد أنها تقيس النجاح في المهنة وهذا الاختيار يكون مبنياً على الخبرة، والبحث السابق، وأفضل التوقعات. وبدلاً من اختيار عدة اختبارات قم بدمجها فيما يسمى مجمع اختبارات بهدف قياس العديد من القدرات والاستعدادات كالانفتاح، والقدرة الحسابية، وما هي الاختبارات المفضلة وهنا يفضل الرجوع إلى خبير نفسي في هذا الشأن. إلا أن هناك خدمات متوفرة مثل "مصادر التقييم النفسي" Psychological Assessment والتي تطبع اختبارات يمكن توفيرها لمن يريدون الاستشارة في هذا الشأن، وبعض من هذه الاختبارات متوافرة لأي فرد يرغب في شرائها، ولكن هناك العديد منها والذي لايتوافر إلا لمن يستطيع تطبيقه بكفاءة.

هناك بعض الشركات التي قد تطبع إختبارات التوظف وتتيح امكانية استخدامها لأي فرد وبغض النظر عن مستوى كفاءته في استخدامها، مثال ذلك إختبار شركة Wondelic Personnel فهو لا يقيس فقط مجرد القدرات العقلية Intellectual Capacity ولكن توفر العديد من الاختبارات التي تقيس المهارات الفنية والاستعدادات والاهتمامات.. الخ وهو ما يوضحه الشكل رقم (٥-٢). من ناحية

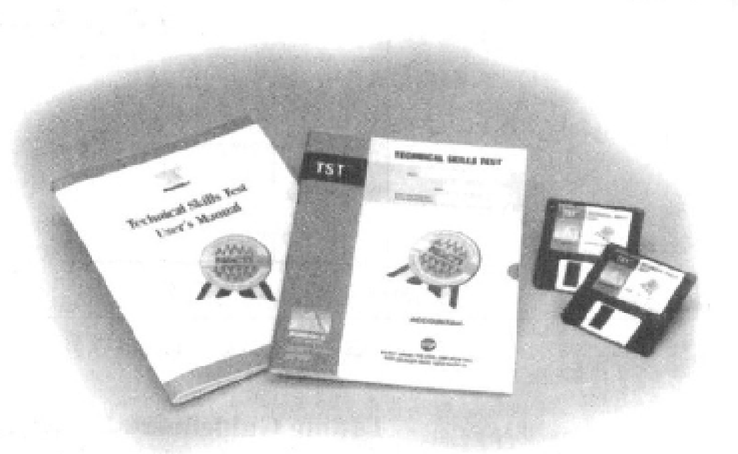
أخرى تستخدم شركة Sunrise العديد من الاختبارات الخاصة بالتوظف مثل اختبار المهارات الكتابية واختبار القدرات البيعية عبر الهاتف واختبار القدرات الادارية وامكانية الخدمة واختبار مهارات بناء الفريق.

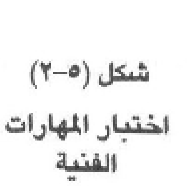
وهناك شركات مثل Wondorlic تطبع اختبارات تشغيل كما تشمل اختبارات للمهارات الفنية (شكل ٥-٢) وتتنوع الاختبارات حسب الأغراض مثل اختبارات التسويق عن بُعد، واختبار المقدرة الادارية واختبار المبيعات واختبار المقدرة الخدمية واختبار القدرة على العمل مع فريق. ولكن وجود مثل هذه الاختبارات الجاهزة لايعفيك من محاولة البحث عن العمل المناسب لك خصوصاً في كل الاتجاهات العملية والأخلاقية.

الخطوة الثالثة: إجراء الاختبار Administer Test

والآن قدِّم الاختبار المختار إلى المستخدمين وهناك صنفان: إما أفراد قد بدأوا العمل بالفعل ويُراد معرفة أدائهم مع الاختبار ويسمى بالانجليزية Concurrent Validation أو أفراد لم يستلموا العمل بعد ويسمى بالانجليزية Predictive Validation ويكون عمل هؤلاء وفقاً للتقنيات الخاصة بالاختبار المتوفرة. ويمكنك أن تحدد هنا مدى مصداقية الاختبار للحكم على أدائهم في العمل. فمثلاً يمكن إجراء اختبار على نظام Crawford Test والمقارنة بعد مضي ٦شهور من حيث كمية الانتاج والتالف لديهم.

وفي الصدق التنبؤي Predictive Validation يتم اختبار المتقدمين للوظائف قبل تعيينهم. ثم يتم تعيينهم فقط باستخدام أساليب الاختبار الكائنة وليس نتائج الاختبارات الجديدة التي تطوِّرها. وبعد قضائهم بعض الوقت في الوظيفة، عليك قياس أدائهم ومقارنته بدرجات الاختبار التي سبق حصولهم عليها. وبعد ذلك يمكنك أن تحدد ما إذا كان أداؤهم في الاختبار يمكن استخدامه للتنبؤ بأدائهم الوظيفى فيما بعد أم لا.




شكل (٥-٢)
اختبار المهارات الفنية

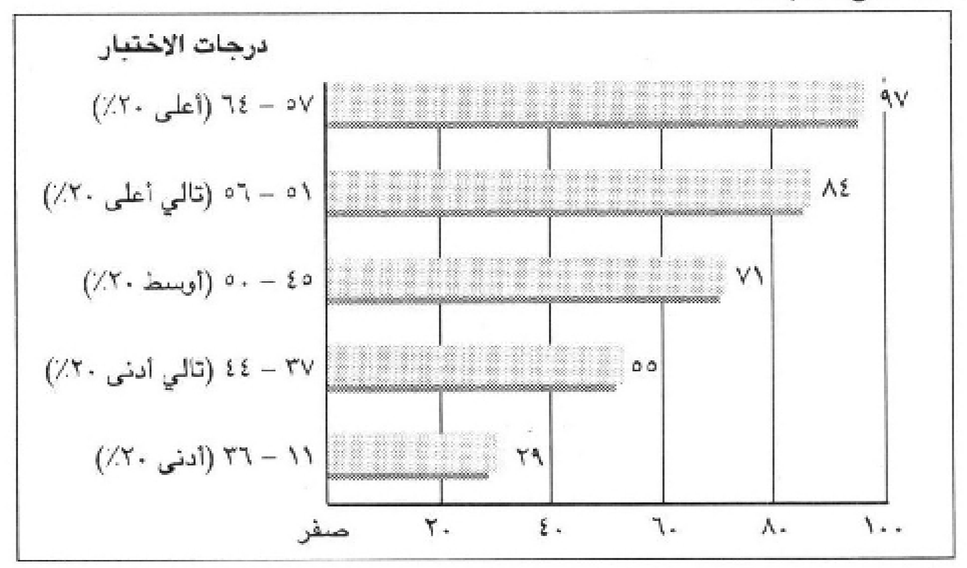
الخطوة الرابعة: هي إيجاد العلاقة بين درجات الاختبار وبعض معايير الأداء حيث تبحث العلاقة بينهما والطريقة كذلك عمل إحصاءات من خلال:

(١) الدرجات في الأختبار (٢) الأداء في العمل.

فإذا كان هناك ترابط فيمكن عمل ما يسمى خريطة التوقع للأداء أو بالإنجليزية expectancy Chart وهذه تمثل علاقة بيانية ولعمل ذلك يقسم العاملون إلى خمس مجموعات حسب درجاتهم في الاختبار ففي المجموعة الأولى مثلاً نجد الحاصلين على أفضل $\frac{1}{5}$ في الاختبار يليها ثاني أعلى $\frac{1}{5}$ وهكذا. ثم نحسب نسبة الأداء العالي في كل مجموعة حتى نحصل على خريطة توقع كما في شكل (٥-٣).

وهكذا فإن شخصاً يحرز ٩٧٪ لديه احتمال أن يكون ذا أداء عالٍ في مجموعة الـ $\frac{1}{5}$ الأعلى، بينما ٢٠٪ له أداء في الخمس ($\frac{1}{5}$) الأدنى، بينما نجد أن الفرد الذي يقع ضمن فئة الـ $\frac{1}{5}$ الأدنى تكون لدية فرصة تعادل ٢٠٪ أن يتم تصنيفه ضمن فئة مستويات الأداء الأعلى.

الخطوة الخامسة:- إيجاد العلاقة من حيث صحة الاختبار بالتجربة أي أنه قبل البدء في وضع الاختبار عملياً فيجب علينا تجربة ذلك على عينة أخرى من العاملين وهوما يسمى Cross Validity والإجراء الذي نستعمله لبيان صحة المحتوى يختلف عن ذلك الذي يستخدم لبيان صدق المعيار كما وصف في الخطوات من ١-٥ حيث أن صدق المحتوى تركز على التقدير. وهنا فإن التحليل الوظيفي يُنفذ للتعرف على سلوكيات العمل المطلوبة وبعد ذلك نأخذ عينة من هذه السلوكيات وتدمج مع اختبار يكون محتواه صحيحاً ولنأخذ مثلاً لذلك وهو اختبار الآلة الكاتبة والاختزال. حيث أنه يمثل عينة متكاملة للسلوكيات الفعلية التي يمكن ملاحظتها من حيث المحتوى ويتحدد صدق المعيار من خلال الخطوات الخمس السابقة.



شكل ٥-٣ خريطة التوقع

بعض الإرشادات لإستخدام الاختبارات: Testing Guidelines

هناك خطوات عريضة أساسية لإجراء الاختبارات وهي:



١- **استعمال الاختبارات كشئ مكمل وليس أساسياً**، أي لدعم تقنيات أخرى فالاختبارات غير معصومة من الخطأ وفي أفضل الحالات فإنها تعطي ٢٥٪ فارقاً وهي تفيد عادة في تحديد الفاشلين في مهنة ما أكثر مما تحدد الناجحين.

٢- **يجب ملاءمة الاختبارات للوظائف**. فصدق الاختبار هو أفضل استراتيجية في ذلك وقد تكون هذه الاختبارات صالحة في أكثر من مؤسسة.

٣- **حلل كل المعايير التي وضعتها للاستخدام والترقية**. وذلك بتوجيه سؤال أو أكثر عن ذلك مثل "ما هي نسبة الذين رفضوا من المتقدمين للوظيفة؟"، و"لماذا أنا أستعمل هذا المعيار للسلوك الفعلي في المهنة؟" وتذكر حجتك من حيث هذا العامل أو ذاك (كالذكاء) مثلاً "لماذا هي متعلقة بالمهنة؟".

٤- **الاحتفاظ بسجلات دقيقة:** من المهم أن تحتفظ بسجلات دقيقة لكل متقدم قد رُفض وذلك بالنسبة للإرسال إلى هيئة التشغيل العام حيث أن عبارة "أنه غير مؤهل بدرجة كافية" لاتعد كافية للاثبات. ولغرض الموضوعية يجب أن تذكر لماذا رُفض المتقدم. وتذكر أن أسبابك لرفض متقدم ما قد تكون عرضة للتصحيح في مرحلة لاحقة.

٥- **إبدأ برنامج التصحيح الآن**. فإذا لم تكن تستعمل اختبارات أو إذا كانت الاختبارات ليست بالصحة المطلوبة فإبدأ الآن في ذلك. وقدم الاختبارات للمتقدمين واستخدم عدداً من المتقدمين بدون الرجوع في البداية لدرجات الاختبار ثم في مرحلة لاحقة قارن الأداء الوظيفي مع الدرجات التي أحرزها.

٦- **إن تطوير وتصحيح واستعمال طرق الاختيار المختلفة تتطلب عادة مساعدة خبير نفسي مؤهل**. حيث أنه في معظم الحالات فإن الأشخاص الذين يقدمون خدمات نفسية للجمهور يجب أن يكون لديهم ترخيص بهذا الشأن. ومعظم خبراء النفس في المجال الصناعي والخاص بالشركات يحملون درجة PHD (أي الدكتوراة) وليس مجرد شهادة الليسانس أو البكالوريوس. ويجب أن يثبت الشخص أن لديه خبرة في هذا المجال وكذلك أن لديه إلمام بشأن القوانين واللوائح السارية في الولايات أو الأقليم الذي يعمل به.

٧- **تهيئة ظروف الاختبار هامة**. وذلك من حيث الخصوصية والهدوء والإضاءة والتهوية وتأكد أن كل المتقدمين يؤيدون الاختبارات تحت نفس الظروف وبمجرد انتهاء الاختبارات فإن وضع الدرجات يجب أن يكون في أيدي أناس ذوي ثقة ولديهم قدرة على فهم وتفسير هذه الدرجات.

ثالثاً: النواحي الأخلاقية والقانونية ومدى العدالة في اختبارات التوظف
Ethical, Legal, and Fairness Questions in Testing

النواحي المتعلقة بإتاحة الاختبار لمبدأ تكافؤ الفرص:

في حالة وجود نظام قانوني وتشريعي يعطي حقوقاً متكاملة للجميع فإن المستخدم سيكون قادراً على أن يثبت أنه (قادر على أداء العمل بنجاحه في الاختبار). وهذا عادة يتطلب دراسة اثبات صحة للمحتوى الخاص بالاختبار. ويجب معرفة أنه توجد وسائل أخرى لصحة الاختبارات غالباً ما تكون مقبولة حيث أن هناك قوانين فيدرالية تمنع التمييز سواء من جهة الجنس أو اللون أو السن أو الديانة أو العرق أو الإعاقة أو الأصل القومي. وعند تطبيق ذلك فإنه يجب (١) إثبات أن الاختبارات تتعلق فقط بالنجاح أو الفشل في المهنة وهو ما أطلقنا عليه صحة الاختبار. (٢) إثبات أن هذه الاختبارات لاتتحيز بشكل غير عادل ضد الأقليات. وهنا تكون القاعدة افتراض أن هناك تحيز سلفاً حتى يثبت

غير ذلك. مع الوضع في الاعتبار أن قليلاً من المستخدمين قلما يهتمون بصحة اختباراتهم. وربما يدفعهم لذلك توفير النفقات حيث يجب القيام بدراسة التقييم وتقييم الأداء، والتحليل الوظيفي الدقيق بل يجب مراعاة أدوات الاختبار الصحيحة التي تضم فيما تضم المقابلات والرجوع إلى تاريخ الشخص وفحص الطلبات أي أنه يجب تقديم الأدلة على المجموعة أو الأفراد الذين تم اختيارهم لأداء عمل ما (وهناك نواح إضافية ستناقش في هذا الفصل في هذا النطاق).

بدائلك Your Alternatives

وعندما نستعرض أين نحن في هذه النقطة. افترض أنك استخدمت اختباراً وأن أحد مرشحي الأقلية المرفوضين قد أبدى تأثيراً معاكساً بالنسبة لرضاء مجلس الإدارة. كيف قد يكون اشخص ق فعل ذلك؟ لقد كانت إحدى الطرق هي إظهار أن معدل الاختيار بالنسبة، مثلاً، للمجموعة العرقية لطالب الوظيفة كانت أقل من $\frac{٤}{٥}$ منها بالنسبة للمجموعة ذات معدل الاختيار الأعلى. وبناء عليه، إذا اجتاز الاختبار ٩٠٪ من المتقدمين للوظيفة من أصحاب البشرة البيضاء ولكن اجتازه ٦٠٪ فقط من أصحاب البشرة السمراء، عندئذ (نظراً لأن ٦٠٪ أقل من $\frac{٤}{٥}$ الـ٩٠) فإن التأثير العاكس يكون موجوداً.

وفي هذه الحالة سيكون لديك ثلاث بدائل. **الأول** هو اختبار إجراء انتقائي بديل ليس له تأثير معاكس. وبمعنى آخر، يمكنك اختيار اختبار مختلف أو إجراءات انتقاء لاتؤثر على الأقليات أو النساء تأثيراً معاكساً.

والبديل الثاني هو إظهار أن الاختبار شرعي وصحيح، أي أنه متنبئ وشرعي وسليم بالأداء الوظيفي. وعليك القيام بذلك عن طريق تولي دراسة الشرعية (السلامة) الخاصة بك. وفي ظل ظروف معينة يمكنك أيضاً محاولة إظهار شرعية وسلامة الاختبار عن طريق استخدام المعلومات الخاصة بشرعية الاختبار والمجموعة في مكان آخر.

والبديل الثالث- هو في هذه الحالة يهدف إلى تجنب التأثير المعاكس وليس الاستجابة له- هو مراقبة الاختبار الانتقائي لمعرفة ما إذا كان له تأثير متباين. وإذا كان كذلك، فعليك حينئذ أن تحدد ما إذا كان الاختبار شرعياً أم لا منذ البداية.

الحقوق الفردية للخاضعين للاختبار وتحقيق أمن الاختبار

Individual Rights of The Takers and Test Security

أن آخذي الاختبار (الخاضعين للاختبار) لهم حقوق معينة في الخصوصية والمعلومات تحت معيار الجمعية السيكلوجية الأمريكية للاختبارات التعليمية والنفسية. إن لهم الحق في خصوصية وسرية نتائج الاختبارات والحق في الرضاء عن استخدام هذه النتائج. **وثانياً**، لهم الحق في أن يتوقعوا أن الأشخاص المؤهلين لتفسير مجموع النقاط هم فقط المسموح لهم بالاطلاع عليها وأن المعلومات الكافية ستصاحب هذه الدرجات (النقاط) لضمان تفسيرها تفسيراً ملائماً. **ثالثاً**، لهم الحق في أن يتوقعوا أن الاختبار فيه عدالة متساوية لكل الخاضعين للاختبار بمعنى أنه لايجب أن يكون لأي شخص فكرة مسبقة عن الأسئلة أو الاجابات.

ما الذي يحدد عدالة عملية الانتقاء؟ إن اتباع اجراءات الاختبار الجيدة- وهي منح وقت كاف للاختبار، وجو اختبار هادئ، وسرية الاختبار، الخ- أمر هام.

موضوع الخصوصية (السرية) The Issue of Privacy

بالاضافة إلى معيار الجمعية السيكلوجية الأمريكية APA بخصوص سرية الاختبارات والأمن؛ فهناك حمايات أخرى معينة فيما يتعلق بحق الموظف في السرية متضمنة في القانون الأمريكي.

فعلى المستوى الفيدرالي، هناك القليل من القيود على حق صاحب العمل في نشر معلومات عن الموظفين سواء داخل أو خارج الشركة.

إن الدستور الأمريكي لايشترط حق الخصوصية (السرية) صراحة، لكن بعض قرارات المحكمة العليا الأمريكية تحمي الأفراد من تصرف حكومي مُقحم (لالزوم له) في سياقات عديدة. فعلى سبيل المثال، إذا كنت موظفاً فيدرالياً (في نطاق العديد من السلطات القضائية) أو موظف حكومي محلي أو رسمي، فهناك حدود وقيود عل كشف المعلومات الشخصية لأفراد آخرين أو وكالات أخرى داخل أو خارج الوكالة.

وبالرغم من أن هذا لاينطبق على موظفي الشركات الخاصة، فإن قانون السرية الفيدرالية Feder-al Privacy Act يوضح أنواع موضوعات السرية المعلوماتية التي تهتم بها الهيئات التشريعية. إن القانون (١) يستلزم أن وكالة ما تحتفظ فقط بمثل هذه المعلومات طالما أنها مرتبطة بـ وضرورية لتحقيق غرضها؛ (٢) يتطلب إلى أقصى مدى عملي أن تأتي المعلومات مباشرة من الفرد؛ (٣) يقيم إجراءات وقائية لضمان سلامة وسرية السجلات (البيانات)؛ (٤) يعطي الموظفين الفيدراليين الحق في فحص ملفات المستخدمين ويضع قيوداً على كشف المعلومات عن المستخدمين بدون موافقة الموظف.

إن قانون الأضرار العام أيضاً يضع حماية محدودة ضد كشف معلومات عن الموظفين لأناس من خارج الشركة. فإذا قام صاحب العمل الحالي أو السابق الذي كنت تعمل لديه بكشف معلومات كاذبة أو افتراضية تضر بك إضراراً حقيقياً، فقد تكون قادراً على أن ترفع عليه دعوى قذف وإساءة إلى السمعة. وبشكل عام، ورغم كل شئ فإن قول ذلك أسهل من فعله. فأصحاب العلم بشكل عام لايمكن مقاضاتهم بتهمة تشويه السمعة مالم يستطيع الموظف إثبات "تَعمُّد الأذى" وسوء النية وهذا عادة من الصعب إثباته. وقد يتم أيضاً مقاضاه صاحب العمل بسبب التدخل في العمل أو علاقات العمل المأمول إذا تعمد إعطاء معلومات إلى شخص آخر بهدف الإضرار بموظف سابق لديه.

إن القانون العام الذي يطبق علىّ انتهاك السرية والخصوصية قد تم إدراكه بشكل رسمي من خلال أشكال عديدة في بعض الولايات. مثل هذه الحالات تدور عادة حول "الفضح العام للحقائق الخاصة"، والذي من خلاله يقوم الموظفون برفع دعاوى قضائية على أصحاب العمل لقيامهم بكشف عدد كبير من الوقائع الصحيحة ولكنها حقائق خاصة مربكة عن الموظف. (على سبيل المثال فإن ملفك الوظيفي قد يحتوي على معلومات شخصية تتعلق بصحتك، أو نتائج اختباراتك، أو أداءك الوظيفي والتي قد لاترغب في كشفها خارج الشركة). وفي دعاوى انتهاك الخصوصية فإن الصدق ليس مبرراً دفاعياً. وفي إحدى القضايا بين أحد المشرفين وأحد الموظفين كان المشرف يصيح قائلاً أن زوجة الموظف كانت متورطة في علاقات جنسية مع أشخاص معينين. وقد قام كل من الموظف

وزوجته برفع دعوى قضائية على صاحب العمل لقيامه بانتهاك خصوصيتهم. وقد وجد المحلفون أن صاحب العمل كان مسئولاً عن انتهاك خصوصية الزوجين وسبب أضراراً لكليهما بالإضافة إلى دعواهم بأن تصرف المشرف يعد ضربة متعمدة تسبب مشكلة عاطفية لدى الزوجين.

ولتفادي حدوث مثل هذه المشكلات فإنه يجب القيام بما يلي:

١- تدريب المشرفين من مختلف المستويات الادارية على كيفية عدم البوح بأسرار تتعلق بشخصية الموظفين.

٢- وضع سياسة تقتضي عدم الإفصاح عن أية معلومات لايرغب الموظف في ذكرها، مثال ذلك إذا اتضح أن أحد الموظفين قد تورط في استخدام المخدرات لفترة ما ولكنه قد شُفي منها، فإنه ليس هناك حاجة لأن يذكر ذلك في البيانات الخاصة به.

٣- في حالة العلم بعدم امكانية الاحتفاظ بسرية بعض المعلومات، فإنه يجب التأكيد على هذه القضية قبل عقد الاختبار، فمثلاً لو أن أحد الموظفين أشارت نتائج إختبار تعاطي المخدرات بأنه يتناولها، فإنه يجب شرح إمكانية علاجه من خلال برنامج الشركة في هذا الصدد وأن يخطر المشرفين بهذا قبل بدء الاختبار حتى لايفصحوا عن أية معلومات في هذا الصدد.

استعمال الاختبارات في العمل Using Tests At Work

انها تستعمل على نطاق واسع فحوالي ٤٥٪ من ١٠٨٥ شركة قامت بمسحها الإدارة الأمريكية في ١٩٩٨ وُجد أنها تستخدم اختبارات للمهارات الأساسية. وتوجد زيادة في السنوات الأخيرة فهناك شركات تبلغ عن أرقام مضاعفة في الفترة من ١٩٩٢ وحتى ١٩٩٧، وفي بحث آخر وُجد أن ٣٨,٦٪ من الشركات بدأت تستخدم الاختبار النفسي للمتقدمين وكذلك الاختبارات المعرفية واختبارات الأمانة وهناك شكل (٥-٤) يوضح ذلك.

رابعاً: أنواع إختبارات التوظف: Types of Tests

ويمكن أن تقسم إلى ما يقيس القدرات المعرفية (العقلية)، الحركية، البدنية، الشخصية، والاهتمامات والانجاز في العمل.

أنواع الاختبارات المعرفية أو اختبارات القدرات المعرفية: Tests of Cognitive Abilities

وهي تشمل القدرة على التفكير وبعض القدرات العقلية مثل الذاكرة والتفكير المنظم.

اختبارات الذكاء Intelligence Tests

وذلك بقياس معامل الذكاء (IQ) وهو اختصار لـ Intelligence Quotient وهي قياس للقدرات العقلية بالإضافة إلى الذاكرة، المفردات، الانطلاق للقوى والقدرة الحسابية. وحيث أن هذا المعامل نسبة فإنه يقدر بالنسبة بين العمر العقلي Mental Age بالنسبة للعمر الزمني Chronological Age ثم بالضرب ×١٠٠ وهكذا فإذا كان هناك طفل عمره ٨سنوات وأجاب على أسئلة تخص عمر ١٠سنوات فإن معامل ذكائه هو $\frac{١٠}{٨}$×١٠٠=١٢٥٪. ولكن بالنسبة للبالغين فإن هذا لامعنى له. فليس من الضروري أن يكون من عمره ٣٠سنة أذكى ممن عمره ٢٥سنة مثلاً. ولذلك فإنه عامل مساعد

في حساب المتوسط العام للذكاء لدى المرء. وعادة ما يقاس الذكاء باختبارات مثل Stanford Binet test أو Wechsler Test وهناك اختبارات مثل Wonderlic يمكن أن تقدم إلى مجموعة من الناس.

شكل (٥-٤)
نموذج اختبار

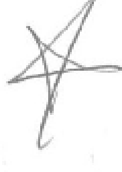
اختبار نعم أم لا	نعم	لا
١- أنت تحب أن تكون حياتك مليئة بالأثارة	( )	( )
٢- الموظف الذي يستهين بالأمور في العمل فهو يخدع صاحب العمل	( )	( )
٣- أنت شخص حذر	( )	( )
٤- في السنوات الثلاث الماضية وجدت نفسك في مباراة صراخ في المدرسة أو العمل	( )	( )
٥- أنت تحب القيادة بسرعة لمجرد المتعة	( )	( )

طبقاً لـ "جون كامب" John Kamp الطبيب النفسي الصناعي، فإن المتقدمين للوظائف الذين أجابوا بـ لا، ونعم، ونعم، ولا، ولا على الأسئلة ١، ٢، ٣، ٤، ٥ فإن احتمال تغيبهم أقل غالباً، واحتمال تعرضهم لاصابات العمل أقل، وإذا كانت الوظيفة تتطلب القيادة فإن حوادث القيادة الوظيفية ستكون أقل. إن الدرجات الفعلية في الاختبار تعتمد على الإجابة على ١٣٠سؤالاً.

اختبارات القدرات العقلية الخاصة Specific Cognitive Abilities

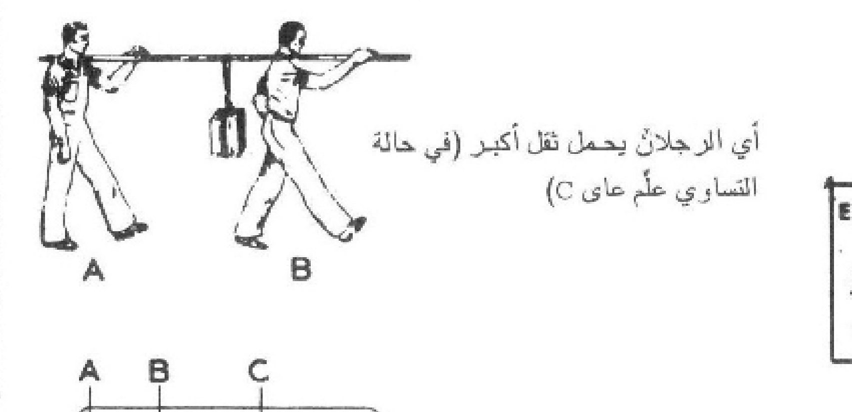
وهناك مقاييس لقياس القدرات العقلية التي تم ذكرها سابقاً، والاختبارات من هذه النوعية تسمى اختبارات القدرات Aptitude وشكل (٥-٥) يوضح بعض هذه المفاهيم وهذا الاستعداد الذي تحتاجه بعض المهن. وتقيس هذه الاختبارات مدى فهم المتقدم لبعض المبادئ الميكانيكية الأساسية، ولذلك فهي تعكس مدى استعداده للقيام بمهام وظيفته- مثال ذلك المهندس والميكانيكي- ومن أمثلة تلك الاختبارات اختبار التفكير الميكانيكي Michanical Reasoning Test واختبار SAR لقياس الاستعدادات الميكانيكية.

اختبارات القدرات الحركية والبدنية Tests of Motor and Physical Abilities



حيث أن هناك قدرات حركية كثيرة يراد قياسها. وهذه تشمل استعمال اليد اليمنى، وسرعة حركة الذراع، وزمن رد الفعل واختبار كراوفورد Crowford Test كما هو موضح في شكل (٥-٦) مثال لذلك. فهو يبين سرعة ودقة حركة الإصبع، واليد، والذراع، وهناك اختبارات أخرى مثل Stromberg Dexterity، و Minnesota Rate of Mainpulation، و Purdue Peg Board وهناك قدرات بدنية كالقوة ورفع الأثقال، والقوة الديناميكية كالدفع، وتناسق الجسم (مثل القفز بالحبل).

انظر إلى النموذج X في هذه الصفحة. إنه يعرض رجلان يحملان ثقلاً على عصا و السؤال هو "أي الرجلين يحمل ثقلاً أكبر؟" ولأن الثقل أقرب إلى الرجل B منه للرجل A فإن الرجل B يحمل على كتفه ثقلاً أكبر؛ لذا فعليك أن تظلل الدائرة تحت B في ورقة إجابتك. والآن أنظر إلى النموذج Y وأجب عليه بنفسك أملأ الدائرة تحت الإجابة الصحيحة في ورقة إجابتك.

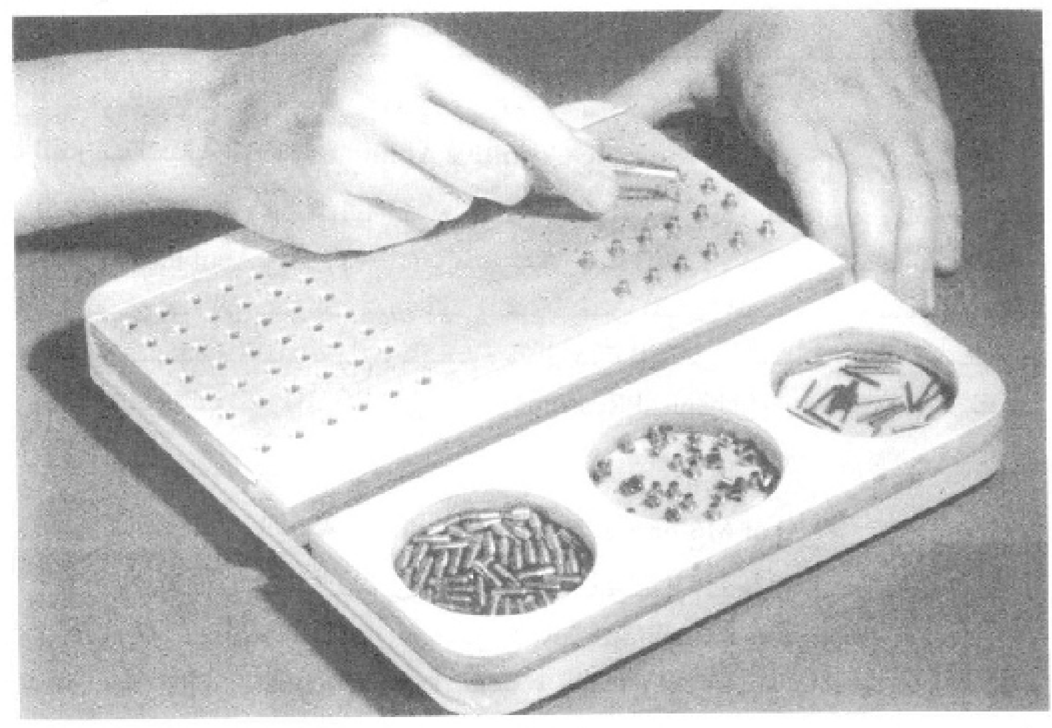


أي الرجلانّ يحمل ثقل أكبر (في حالة التساوي علّم عاى C)

أي الحروف يشير إلى المقعد الذي سيحصل من خلاله المسافر على أفضل جلسة وأكثرها راحة؟

شكل (٥-٥)

مسألتان من اختبار الاستيعاب الميكانيكي صدرت عام ١٩٦٩ عن طريق الاتحاد السيكولوجي، نيويورك



شكل (٥-٦)

اختبار كراوفورد الذي يقيس البراعة في التعامل مع القطع الصغيرة

قياس الشخصية والاهتمامات Measuring Personality and Interests

حيث أن القدرات المعرفية والبدنية نادراً ما تشرح الأداء الوظيفي فهناك عوامل أخرى مثل دوافع الشخص والمهارات الشخصية ومن هنا ظهرت الحاجة إلى قياس عناصر الشخصية.

واختبارات الشخصية تقيس شخصية المتقدم من حيث الإنطواء والاستقرار والحركة الدافعة له. وتقدم الاختبارات في شكل تقديم شئ مثل ورقة نشاف للحبر أو صورة بها ظلال حيث يطلب من المتقدم ما تمثله هذه الأشياء بالنسبة له. فمثلاً يعلق واحد: "ماذا ستفعل أمي عندما أفقد وظيفتي، عند رؤيته لصورة إمرأة مثلاً واختبارات الشخصية لقدرة الأصبع من حيث التقييم والاستعمال يقوم الخبير بتحليل انطباعات المختبر وردفعله وعادة فإن خبراء النفس في مجال الصناعة يركزون على خمسة أبعاد للشخصية هي الانفتاح، والاستقرار العاطفي، والاستعداد للاتفاق مع الأخرين، والوعي، والاستعداد للتقدم وأخذ الخبرات. ولقد ركزت دراسة على هذه الأبعاد الخمسة للتنبؤ بالأداء الوظيفي وظهر أن الوعي له علاقة وثيقة بالأداء الوظيفي، وكذلك الانفتاح له أهمية كبيرة للمديرين و مستخدمي المبيعات حيث تتطلب تفاعلاً إجتماعياً. وقامت دراسة أخرى بدراسة ٨٩مستخدماً في الجامعة بينت أن الغياب يتناسب عكسياً مع الانفتاح والوعي وبينت دراسة ثالثة أهمية اختبارات الشخصية لفهم الوظيفة وبينت الدراسات أنه مؤشر عال للأداء في الوظيفة. بإختصار، فإن اختبارات الشخصية يمكن أن تساعد المستخدمين في التنبؤ بأي المتقدمين سوف ينجح في الوظيفة وكذلك تساعد هذه الاختبارات في معرفة الذين لديهم استعدادات لخلق مشاكل في المستقبل. فمثلاً يقول متقدم مرفوض أن النتائج غير صحيحة أو أنها تنتهك قوانين الولاية أو خصوصية المتقدم. وهنا يوجد ما يسمى بـ "اهتمامات الشخص" أو بالإنجليزية Interest Inventories فالشخص الذي لديه استعداد في مجال معين يكون له تشابه مع آخرين لديهم نفس الميل وبالتالي تستطيع أن تنتقي أناساً لهم اهتمامات مشتركة.

اختبارات الانجاز Achievment Tests

إن اختبار الإنجاز هو قياس ما تعلمه الشخص. ومعظم هذه الاختبارات التي تأخذها في المدرسة هي بالتالي اختبارات إنجاز. إنهم يقيسون "معرفتك الوظيفية" في مجالات مثل الاقتصاد أو التسويق أو شئون العاملين.

إن اختبارات الانجاز تُستخدم أيضاً على نطاق واسع في غربلة المتقدمين للتعيين. على سبيل المثال، فإن اختبار برديو The Purdue Test للميكانيكيين (الحرفيين) ومشغلي الآلات يختبر المعرفة الوظيفية للميكانيكيين المحنكين بأسئلة مثل: «ما المقصود بكلمة "التحمل"؟» وهناك اختبارات أخرى للكهربائيين وعمال اللِّحام والنجارين وهكذا. وبالإضافة إلى المعرفة الوظيفية، فإن اختبارات الإنجاز تقيس قدرات المتقدم للوظيفة؛ ومن أمثلة ذلك اختبار الآلة الكاتبة.

إن استخدام أجهزة الكمبيوتر في إجراء الاختبارات موضح في "تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية".

إن نماذج وعينات العمل Work Samples (مثل مراكز التقييم الموضحة في هذا الجزء) يمكن أن تعتبر اختبارات. ومع ذلك، فهي تختلف عن معظم الاختبارات التي ناقشناها لأنها تركز على قياس الأداء الوظيفي مباشرة. ومن ناحية أخرى فإن بيان الاهتمامات والشخصية يهدف إلى التنبؤ بالأداء الوظيفي عن طريق قياس سمات مثل الانبساط أو الاهتمامات.

خامساً: عينات العمل ونماذج المحاكاة Work Samples and Simulations

عينات العمل كأساس في اختيار الموظفين Work Sampling for Employee Selection

إن تقنية أخذ عينات العمل تقيس كيف يؤدي المرشح بعض (عينة من) المهام الأساسية للوظيفة.

وهناك مزايا عديدة لأخذ عينات العمل. ونظراً لأنك تقيس الأداء الوظيفي الفعلي، فمن الصعب على المتقدم للوظيفة أن يزيف (يلفق) بعض الإجابات.

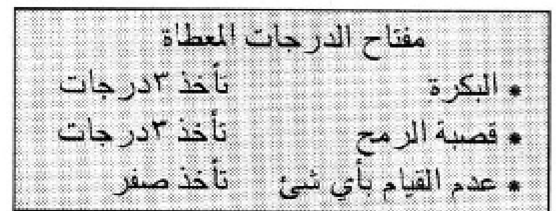
إن عينة العمل نفسها هي أكثر اتصالاً بالوظيفة التي تُجند من أجلها، لذا فمن ناحية التوظيف العادل فقد تكون على أرض أكثر أماناً. إن محتوى عينة العمل- المهام الفعلية التي يجب أن يؤديها الشخص- ليس كما هو محتمل أن تكون ظالمة للأقليات مثل أحد اختبارات شئون العاملين الذي يشدد بصورة غير متعمدة على مفاهيم وقيم الطبقة الوسطى. إن أخذ عينات العمل لايحفر وينقب داخل شخصية ونفس (عقل) المتقدم للوظيفة، لذا فلاتوجد فرصة تقريباً لأن ينظر إليه باعتباره انتهاكاً للخصوصية، لذا فإن عينات العمل جيدة التصميم تُبدي شرعية (صحة) أفضل مما تبديها الاختبارات المصممة للتنبؤ بالأداء.

إجراءات أخذ عينات العمل Developing A Work Sampling Procedure

إن الإجراء الرئيسي هو اختبار مهام عديدة حاسمة بالنسبة لأداء الوظيفة محل التساؤل واختبار المتقدمين للوظائف في كل منها. وتتم مراقبة أدائهم في كل مهمة عن طريق ملاحظ يؤشر على قائمة الفحص Chicklist بمدى جودة أداء طالب الوظيفة.

ولتطوير اختبار أخذ عينة عمل بالنسبة لعمال الصيانة، يقوم الخبراء أولاً بعمل قائمة بكل المهام المكنة (مثل "تركيب البكرات والأحزمة" و "تركيب وتجهيز موتور") التي قد يكون مطلوباً من عمال الصيانة أدائها.

وهذا موضح في شكل (٥-٧) الذي يبين إحدى الخطوات المطلوبة لتركيب البكرات والأحزمة وأخيراً، فإن اختبار أخذ عينات العمل يكتسب الشرعية عن طريق تحديد العلاقة بين درجات المتقدمين للوظائف في عينات العمل وأدائهم الفعلي في الوظيفة. بعد ذلك، بمجرد أن يتبين أن عينة العمل هي متنبئ صحيح بالأداء الوظيفي، فيمكن لصاحب العمل أن يبدأ باستخدامها من أجل الانتقاء.



مفتاح الدرجات المعطاة

• البكرة	تأخذ ٣درجات
• قصبة الرمح	تأخذ ٣درجات
• عدم القيام بأي شئ	تأخذ صفر

شكل (٥-٧) أمثلة لبعض الأسئلة الواردة في اختبار عينات العمل

مراكز تقييم الإدارة Management Assessment Centers

يقوم المرشحون للإدارة بأداء مهام إدارية واقعية في هذه المراكز (مثل عمل عروض) تحت إشراف خبراء وتقييم. وقد يكون المركز نفسه حجرة مؤتمرات بسيطة. ومن أمثلة تمارين المحاكاة المتضمنة في مركز تقييم نموذجي كالتالي:

في السلة The in- Basket:

في هذا التمرين يواجه المرشح مجموعة من التقارير والمذكرات والملاحظات الخاصة بالمكالمات الهاتفية الواردة ومواد أخرى مجموعة في "داخل السلة" In-basket الخاصة بالوظيفة المزعومة الواجب عليه أو عليها القيام بها. ويطلب من المرشح القيام بالتصرف المناسب في كل من هذه المواد. على سبيل المثال، يجب عليه أو عليها كتابة رسائل أو ملاحظات أو جداول أعمال للاجتماعات. وبعد ذلك يتم استعراض ومراجعة تصرفات المرشح عن طريق مقيِّمين مدربين.

المناقشة الجماعية بدون القائد The Leaderless Group Discussion

إن المجموعة التي بلا قائد يتم إعطاؤها سؤال للمناقشة ويطلب منها الوصول إلى قرار جماعي. ثم يقيِّم المقيِّمون المهارات الشخصية لكل عضو بالمجموعة من حيث درجة القبول من قِبل المجموعة، والقدرة على القيادة والتأثير الفردي لكل عضو.

المباريات الإدارية Management Games

ينهمك المشاركون في حل مشكلة فعلية، عادة كأعضاء في شركتين شهيرتين أو أكثر تتنافسان في السوق. وقد يجب اتخاذ قرارات بشأن كيف يمكن عمل دعاية وإعلانات وتصنيع وما يمكن إضافته إلى رأس مال الشركة.

العروض الفردية Individual Presentations

يتم تقييم مهارات الاتصال والاقناع لدى المشارك عن طريق جعل الشخص يقوم بعمل عرض شفوي للموضوع المعيّن.

الاختبارات الموضوعية Objective Tests

إن كل أنواع اختبارات الورقة والقلم الخاصة بالشخصية والقدرة العقلية والاهتمامات والانجازات يمكن أن تكون أيضاً جزءاً من مركز تقييم.

المقابلة The Interview

معظم المراكز تشترط أيضاً إجراء مقابلة بين واحد على الأقل من مساعدي الخبراء وكل مشارك. وهنا يتم تقييم الاهتمامات الحالية للمشارك وخلفيته وأداؤه الماضي ودوافعه.

مراكز التقييم في الممارسة العملية: Assessment Centers in Practice

من خلال مسح حديث لممارسات مراكز التقييم في الولايات المتحدة وُجد أن مراكز التقييم عادة ما تُستخدم لأغراض الانتقاء والترقية والتطوير. وعادة ما تلعب توصيات المشرف دوراً كبيراً في اختيار المشاركين المركزيين.

وتشير الدراسات إلى أن مراكز التقييم التي تختبر السلوك الوظيفي الواقعي الفعلي يمكن أن تكون أدوات انتقاء فعّالة. ومع ذلك فإن الدراسات تطرح أيضاً تساؤلاً هاماً بخصوص أحد العيوب الرئيسية لمركز التقييم وهو تكلفتة العالية. والسؤال هو ما إذا كان بإمكان المركز أن يقوم بوظيفته بتكلفة أقل من أساليب الانتقاء الأخرى والدليل هنا ليس واضحاً.

اختبار المواقف المبني على الفيديو Video- Based Situational Testing

إن مراكز التقييم هي أمثلة لاختبارات المواقف؛ وفي اختبارات المواقف يواجه المتحنون بمواقف تمثل الوظيفة التي تقدم إليها الشخص ويتم تقييم استجابات لهذه المواقف الافتراضية.

إن الاختبارات التليفزيونية (اختبارات الفيديو) هي أحد البدائل الاختيارية الموقفية التي تكتسب المزيد من الاهتمام اليوم. وفي الاختبار التليفزيوني النموذجي يتم عرض سيناريوهات تليفزيونية عديدة، كل منها يتبعه سؤال متعدد الاختبارات. ومن أمثلة السيناريو التليفزيوني/ سؤال الحكم، مدته حوالي دقيقة كالتالي:

أحد المديرين غاضب بسبب حالة القسم وينفس عن غضبه بتوبيخ أحد موظفي القسم:

المدير: حسناً، أنا مسرور أنك هنا.

الزميل: أوه؟ ما سبب ذلك؟

المدير: أنظر إلى هذا المكان، هذا هو السبب! لقد أخذتُ يوماً أجازة وعدت لأجد القسم في حالة فوضى. يجب أن تكون أكثر علماً بذلك.

الزميل: ولكن، أنا لم أعمل لوقت متأخر الليلة الماضية.

المدير: ربما لا، ولكن كان هناك الكثير من الوقت قبل مغادرتك لهذا القسم وتركه في حالة فوضى.

(ويتوقف السيناريو عند هذا الحد)، وبناء عليه؛ ما هو تصرفك المتوقع؟

(أ) تدع الزملاء الآخرين المسئولين عن الفوضى يعرفون أنك يجب أن تغضب وتثور.

(ب) تغادر القسم، وحاول اقناع المدير والتفاهم معه لاحقاً.

(جـ) تقترح على المدير أن يتحدث إلى الزملاء الآخرين الذين صنعوا الفوضى.

(د) تناقش هذا الأمر مع رئيس المدير.

وعلى الرغم من أن الدليل مختلط إلى حد ما، فنتائج الدراستين الأخيرتين تشير إلى أن اختبارات المواقف التليفزيونية يمكن أن تكون أداة مفيدة لانتقاء الموظفين.

التدريـــب الوظيـــفي المصـــغَّر ومدخـــل التقـــييم
The Miniature Job Traning and Evaluation Approach

وفي هذا المدخل، يتم تدريب المرشح على أداء عينة من مهام الوظيفة؛ وبعد ذلك يتم قياس قدرته أو قدرتها على أداء هذه المهام. ويفترض المدخل أن الشخص الذي يُبدي مقدرة على تعلم وأداء عينة المهام سيكون قادراً على تعلم وأداء الوظيفة نفسها.

هذا المدخل له مؤيدون ومعارضون. فهو مناسب من ناحية المحتوى Content Relevant، نظراً لأنه يختبر المتقدمين للوظائف بعينة فعلية من الوظيفة أكثر منها مجرد اختبارات ورقة وقلم. وهذا المدخل المباشر قد يكون أكثر قبولاً (وأكثر عدالة) للمتقدمين الذين تعوزهم الشروط الرئيسية من اختبارات الورقة والقلم المعتادة. ومن ناحية أخرى، فهذا المدخل يؤكد على التعليمات الفردية أثناء التدريب، لذا فهذا المدخل هو أيضاً وسيلة غربلة مكلفة نسبياً.

سادساً: أساليب أخرى للاختيار: Other Selection Techniques

فحص التاريخ الوظيفي والاستعلام عن المتقدمين Background Investigations and Reference Checks

كيفية الاستخدام: Use

معظم أصحاب الأعمال يحاولون فحص والتحقق من المعلومات والأعمال السابقة والمرجعيات الخاصة بخلفية المتقدم للوظيفة. والبعض يقدر أنه حوالي ٩٥٪ من الشركات الأمريكية تستخدم الآن مثل هذه الفحوصات الخاصة بالحلقات الإجتماعية والثقافية، مع احتمال أن الغالبية العظمة تسخدم الأستفسارات التليفونية. والباقي يستخدمون مصادر الخلفيات مثل وكالات فحص الائتمان التجاري وخطابات المرجعية (خطابات الأستاذ).

وقد يكون فحص الخلفيات شاملاً تماماً. ويبدو أن فحص ومراجعة الخلفيات والأعمال السابقة يُستخدم الآن على نطاق أكثر إتساعاً.

وهناك سببان رئيسيان للقيام بمراجعات وفحوصات ما قبل التوظيف، للتحقق من دقة المعلومات الخلفية السابق تقديمها عن طريق المتقدم للوظيفة واكتشاف المعلومات المُضرَّة الخاصة بالحياة السابقة للمرء مثل السجلات الإجرامية وسحب رخصة القيادة. إن الكذب في استمارة طلب الوظيفة الخاصة بالفرد ليس غريباً. على سبيل المثال، فإن مدير أمن شركة بيل ساوث Bell South يقدّر أنه ما بين ١٥٪ إلى ٢٠٪ من المتقدمين للوظائف يخفون سراً غامضاً. وكما يقول هو: "إنه ليس من غير المألوف أن تجد شخصاً متقدماً لوظيفة ويبدو جيداً (صالحاً)، وبعد ذلك نقوم بالقليل من البحث والتنقيب وتبدأ في رؤية كل أنواع التاريخ الإجرامي".

إن مجالات الخلفيات التي يُتحقق منها بشكل أكثر شيوعاً هي الأهلية القانونية بالنسبة للتوظيف (المتطابقة مع قوانين الهجرة)، وتواريخ التوظيف السابقة والخدمة العسكرية (بما فيها الإعفاء من الخدمة)، والتعليم، والهوية (شاملة تاريخ الميلاد والعنوان)

إن النمو الأخير في ظاهرة عصابات الشباب المتسللة إلى أمريكا المتحدة يُعد واحداً من الأمثلة العديدة للسبب الذي من أجله يجب على أصحاب العمل القيام بفحص الأعمال السابقة بحرص. يقدر الـ FBI بأن أكثر من ٤٠٠ ألف عضو عصابة يعيشون ويعملون في ٧٠٠ مدينة في جميع أنحاء الدولة، والبعض يقول أن هذا العدد هو مجرد قمة الجبل الجليدي.

حتى الشركات المحنكة نسبياً تقع فريسة للموظفين أعضاء العصابات، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن هذه الشركات لم تفحص خلفيات هؤلاء الموظفين وأعمالهم السابقة فحصاً جيداً. وفي شيكاغو، على سبيل المثال، إكتشفت شركة مستحضرات صيدلية كبرى أنها قد عينت أعضاء عصابات في التسليم بالبريد وإصلاح الكمبيوتر. وكان المحتالون يسرقون بدورهم بالقرب من مليون دولار في السنة من أجزاء الكمبيوتر ثم يستخدمون قسم البريد لشحنها إلى محل كمبيوتر مجاور ظهر أنهم يملكونه ومن خلال فحص الخلفيات والجذور الاجتماعية ربما كان يمكن اكتشاف خلفيات هؤلاء الأشخاص.

إن الفحص للخلفيات والأعمال السابقة قد يتخذ أشكالاً عديدة ومعظم أصحاب العمل يحاولون على الأقل التحقق من الراتب والمركز المالي للمتقدم للوظيفة مع صاحب عمله الحالي عن طريق التليفون (متظاهرين أن فعل ذلك تم توضيحه للمرشح). والبعض الآخر يستدعي المشرفين الحاليين والسابقين للمتقدم للوظيفة لمحاولة اكتشاف المزيد عن دوافع الشخص وكفاءته التقنية وقدرته على العمل مع الآخرين (سنرى لاحقاً أن الكثير من أصحاب العمل لديهم سياسات ضد تقديم مثل هذه المعلومات). وبعض أصحاب العمل يحصلون على تقارير عن الخلفيات من شركات تقدير الائتمان التجاري والتي بإمكانها تقديم معلومات عن الموقف الائتماني للمتقدم للوظيفة ومديونيته وسمعته وأسلوب حياته. وبعض أصحاب الأعمال يطلبون أسانيد مكتوبة. وشكل (٥-٨) يبين استمارة مستخدمة لهذا الغرض.

شكل (٥-٨)
إستمارة سابقة الأعمال

(إسم الشركة)

إلى من يهمه الأمر:

☐ تم توظيفه عن طريقنا

☐ قد تقدم للوظيفة ____________________

مع إعطاء المعلومات التالية التي تغطي التوظيف في منظمتكم. لقد صرّح لنا بالاتصال بكم من أجل التحقق من صحة ومثل هذه المعلومات المرجعية التي تهتمون بمنحنا إياها.

(من فضلك راجع المعلومات إذا كانت صحيحةً أو غيرها إذا كانت غير صحيحة)

تواريخ التوظيف:

المنصب: ____________________

قيمة آخر أجر: __________ لكل ____________________

سبب ترك العمل: ____________________

هل المتقدم للوظيفة جدير بإعادة التوظيف: ____________________

____

توقيعكم

____

اللقب

على ظهر هذا الخطاب فلتتفضلوا بإضافة أية ملاحظات نافعة تهتمون بتقديمها، وسنحترم سريتكم في هذا الشأن. والنسخة المرفقة هي من أجل ملفاتكم.

المخلص

____

قسم شئون العاملين

فعالية استخدام سابقة الأعمال : Effectiveness

إن فحص الخلفيات والتواريخ السابقة يمكن أن يكون مفيداً إذا تم إدارته بشكل صحيح. إنه وسيلة غير مكلفة ومباشرة للتحقق من المعلومات الفعلية حول المتقدم للوظيفة، مثل الألقاب الوظيفية الحالية والسابقة، ومدى الراتب الحالي، وتواريخ التوظيف، والخلفية التعليمية.

ومع ذلك، فإن فحص الأعمال السابقة يمكن أن يعطي عكس النتائج المرجوة. إن قوانين مثل قانون التقرير الائتماني العادل Fair Credit Reporting Act لعام ١٩٧٠ تزيد من احتمال أن المتقدمين المرفوضين سينجحون في طلب الاطلاع على المعلومات التي تم جمعها؛ وعندئذ قد يرفضون دعوى ضد كل من مصدر تلك المعلومات وصاحب العمل الذي جنده للحصول على المعلومات بسبب تشويه سمعتهم.

إن الخوف من الانتقام القانوني ليس هو وحده الذي قد يجعل مصدر المعلومات يتراجع فالعديد من المشرفين لا يرغبون في تقليل فرص موظف سابق بالنسبة لوظيفة؛ والبعض الآخر قد يفضل إعطاء الموظف غير الكفؤ إعادات نظر جيدة (مراجعات جيدة) إذا كان سيتم التخلص منه أو منها. حتى عند الإتصال بالمرجع (الشخص الذي يرجع إليه للحصول على المعلومات عن شخص ما) تليفونياً، يجب أن يكون حريصاً في طرح الأسئلة الصحيحة ومحاولة الحكم على ما إذا كانت إجابات المرجع (السند) متملصة أم لا وإذا كانت كذلك فما هو السبب.

ولايبدو أن مديري الموارد البشرية يرون أن الخطابات المرجعية مفيدة جداً وفي احدى الدراسات أجاب ١٢٪ أن الخطابات المرجعية كانت «قيمة جداً»، وقال ٤٣٪ أنها «قيمة إلى حدما»، ورأى ٣٠٪ أنها « قليلة القيمة» وقال ٦٠٪ أنها « ليس لها قيمة». وفي سؤال عما إذا كانوا يفضلون المراجع الكتابية أم التليفونية، قال ٧٢٪ أنهم يفضلون المرجع التليفوني لأنه تقييماً أكثر نزاهة والمزيد من التبادل والتعاملات بين الأشخاص.

الأبعاد القانونية للإستعلام عن الموظف: Giving Employment References: Know the Law

هناك أيضاً بعض التحذيرات الواجب اتباعها عند تقديم مرجعيات توظيف عن الموظفين السابقين. والقوانين الفيدرالية التي تؤثر على المرجعيات هي قانون الخصوصية Privacy Act لعام ١٩٧٤، وقانون التقرير الائتماني العادل Fair Credit Reporting Act لعام ١٩٧٠، وقانون الخصوصية وحقوق التعليم العائلي لعام ١٩٧٤ وقانون حرية المعلومات لعام ١٩٦٦. هذه القوانين تغطي الأفراد بشكل عام وطلاب الوظيفة الحق في معرفة طبيعة وجوهر المعلومات في ملفاتهم الائتمانية والملفات الموجودة عند الوكالات الحكومية.

وهناك خطوط إرشادية مقترحة بالنسبة للمرجعيات الممكن الدفاع عنها موجزة وملخصة في شكل (٥-٩) وهي تشمل «لاتتطوع بتقديم معلومات»، و«تجنب العبارات الغامضة»، و «لا تُجب على الأسئلة التي توقعك في شرك مثل "هل سيفيد استئجار هذا الشخص؟"». ومن الناحية العملية، فالعديد من الشركات تنتهج سياسة عدم تقديم أية معلومات عن الموظفين السابقين فيما عدا بالنسبة لتواريخ توظيفهم وآخر راتب والألقاب الوظيفية.

شكل (٥-٩)
خطوط عريضة للحيطة والحذر عند تقديم المعلومات

١- لا تتطوع بتقديم معلومات. أجب فقط على استفسارات وأسئلة شركة معينة قبل الإجابة، اتصل تليفونيا بالمستفسر للتأكد من شرعية الطلب.

٢- وجّه كل الإتصالات فقط تجاه الأشخاص الذين لهم اهتمام خاص بتلك المعلومات.

٣- أذكر في الرسالة أن المعلومات التي تقدمها سرّية ويجب أن تعالج بسرية. واستخدم عبارات ذات أهلية مثل« تقديم المعلومات التي تم طلبها"و" ذكر المعلومات فقط لأنها مطلوبة "و" تقديم معلومات من المفترض استخدامها لأغراض وظيفية فقط». إن عبارات مثل هذه تشير إلى أن المعلومات لم يتم تقديمها بهدف إيذاء أو تشويه سمعة شخص ما.

٤- احصل على موافقة كتابية من الموظف أو طالب الوظيفة إذا أمكن.

٥- قدّم فقط البيانات المرجعية التي تتعلق بالوظيفة والأداء الوظيفي محل التساؤل.

٦- تجنب العبارات الغامضة مثل "كان طالباً متوسطاً"، "كانت مهملة أحياناً"؛ "لقد أبدى عجزاً عن العمل مع الآخرين"

٧- دعم كل المعلومات المسموح نشرها بالوثائق. استخدم عبارات محددة مثل؛ " السيد-- حصل على تقدير، --- تقدير متوسط"، أو "الآنسة -- ارتكبت متوسط أخطاء مقداره خطأين في مسك الدفاتر كل أسبوع" أو "هذا الربيع، قام أربعة أعضاء من فريق العمل بكتابة خطابات يطلبون فيها عدم وضعهم في وردية عمل مع السيد---."

٨- صنّف بوضوح كل العبارات أو التقارير الذاتية (الغير موضوعية) المبنية على آراء ومشاعر شخصية. قل "أنا أعتقد. . . . ." عندما تذكر شيئاً ليس حقيقة واقعة.

٩- عندما تقدم بياناً سلبياً أو من المحتمل أن يكون سلبياً، أضف سبب أو أسباب ذلك أو حدّد الحوادث التي قادتك إلى هذا الرأي.

١٠- لاتجب على الأسئلة الخادعة مثل "هل ستعيد استئجار هذا الشخص؟"

١١- تجنب الإجابة على أسئلة سُئلت "غير رسمية" (ليس للنشر).

إن الإصرار وحساسيتك تجاه "الرايات الحمراء" المحتملة قد يحسنا أيضاً نتائجك. على سبيل المثال؟ إذا تردد صاحب العمل السابق أو بدا أنه يلطف إجابته عندما تسأله: "هل ستعيد الاستئجار؟" فلا تواصل الحديث بطرح سؤالك السابق التالي. وبدلاً من ذلك، حاول اكتشاف ما فعله المتقدم للوظيفة ليجعل صاحب العمل السابق يتردد أو يتوقف في الكلام.

وهناك فكرة جيدة وهي استخدام استمارة مجهزة كما في شكل (٥-١٠). والاستمارة تساعد على ضمان أنك لن تغفل عن الأسئلة المهمة. وهناك اقتراح آخر وهو استخدام مراجع مقدمة عن طريق المتقدم للوظيفة كمجرد مصدر لمراجع أخرى قد يكون لديهم علم بأداء المتقدم للوظيفة. وبالتالي فيمكن أن تسأل كل مرجع (سند) من مراجع المتقدم "هل يمكن أن تتفضل بإعطائي إسم شخص آخر

قد يكون مطلعاً على أداء المتقدم للوظيفة؟". بهذه الطريقة، تبدأ في الحصول على المعلومات من المراجع (الأشخاص الذين يرجع إليهم) الذين قد يكونوا أكثر موضوعية، لأنه لم تكن هناك إشارة مباشرة إليهم عن طريق المتقدم للوظيفة.

وبالنسبة لأصحاب العمل السابقين فإن عدم كشف المعلومات قد يكون خطيراً أيضاً. ففي أحدى القضايا في فلوريدا تم فصل أحد الموظفين بزعم حمله مسدساً يدوياً في العمل. وبعد طرده لاحقاً عن طريق صاحب العمل التالي - لتكرار الغياب عن العمل- عاد إلى الشركة الثانية وأطلق النار على أحد المشرفين وكذلك على مدير الموارد البشرية وثلاثة أشخاص آخرين قبل أن يطلق النار على نفسه ويلقى مصرعه. وقام المصابون وأقارب الموظفين القتلى برفع دعوى قضائية ضد صاحب العمل الأصلي، الذي كان قد أعطى الموظف خطاب توصية نظيف؛ وذكر في الخطاب أن رحيله لم يكن متعلقاً بالأداء الوظيفي؛ وهذا إدعاء كاذب لأن صاحب العمل الأول لم يرغب في إغضاب الموظف بسبب فصله.

خدمات معلومات ما قبل التوظيف

Preemployment Information Services

إن قواعد بيانات الكمبيوتر قد سهلت فحص المعلومات عن المرشحين. وقد كان الأمر يستغرق وقتاً عندما كان المصدر الوحيد للمعلومات هو المعلومات التي يذكرها المرشح في استمارة طلب الوظيفة و(في بعض الحالات) ما قد يحصل عليه صاحب العمل من معلومات من خلال استخدام محققين خصوصيين. واليوم فهناك ما يسمى بـ" خدمات معلومات ما قبل التوظيف، تستخدم قواعد بيانات لجمع قدر كبير من المعلومات عن أمور مثل تاريخ تعويضات العامل، وتواريخ الثقة (الائتمان) وصحيفة السوابق. ويزداد تحول أصحاب العمل تجاه خدمات المعلومات هذه لكي يتخذ قرار الإختيار الصحيح. إنك تستطيع اليوم بمكالمة أن تحصل على بيانات حول ائتمان شخص ما وقيادته وتعويضات العمال وصحف السوابق، على سبيل المثال.

ومع ذلك فهناك سببان لتوخي الحذر عند التنقيب في التاريخ الإجرامي وتاريخ الائتمان وتعويض العامل الخاصة بالمتقدم للوظيفة. **أولاً** (كما نوقش في الفصل الثاني) فإن قوانين التوظيف المتكافئ العديدة تعوق أو تمنع استخدام مثل هذه المعلومات في غربلة (اختيار) الموظفين. إن اتخاذ قرارات توظيف مبنية على سجل اعتقال شخص ما من المحتمل أن ينظر إليها على أنها تمييز غير عادل، نظراً لأن بعض الأقليات يعانون من معدلات اعتقال عالية نسبياً، والاعتقال لايعني أن الشخص مذنب.

شكل (٥-١٠)

استمارة مقابلة شخصية أو عن طريق الهاتف

مقابلة شخصية أو بالتليفون

☐ صاحب العمل السابق

☐ أفضلية الشخصية

الشركة العنوان التليفون

اسم الشخص المتصل به المنصب أو اللقب

١- أود تصحيح بعض الحقائق التي ذكرها

(الآنسة، السيدة)

السيد

الذي تقدم للعمل في شركتنا

ماذا كانت تواريخ توظيفه/ توظيفها

في شركتكم؟ من ١٩ إلى ١٩

٢- ماذا كانت طبيعة وظيفته/ وظيفتها؟ في البداية

عند المغادرة

٣- إنه يذكر / إنها تذكر أنها / أنه

كان يكسب...... دولار في ال.... عندما ترك/ تركت

العمل. هل هذا صحيح؟ نعم لا ......دولار

٤- ما رأي رؤسائه/ رؤسائها فيها/ فيه؟

ما رأي مرءوسيه / مرءوسيها فيها/ فيه؟

٥- هل تولى/ تولت مسئولية إشرافية؟ نعم لا

(إذا كان الجواب بنعم) كيف قام بها/ قامت بها؟

٦- مامدى الجهد الذي بذله/ بذلته في العمل؟

٧- ما مدى انسجامه/ انسجامها مع الآخرين؟

٨- كيف كان دفتر حضوره/ حضورها؟ دقة في المواعيد؟

٩- ماذا كانت أسبابه/ أسبابها لترك العمل؟

١٠- هل ستعيد استئجاره/ استئجارها؟ (اذا كان الجواب بـ لا) لماذا؟

نعم لا

١١- هل كان لديه/ لديها متاعب منزلية أو مالية

أو شخصية تتداخل مع عمله/ عملها؟ نعم لا

١٢- هل أفراط / أفرطت في الشراب ولعب القمار؟ نعم لا

١٣- ما هي نقاط قوته/ قوتها؟

١٤- ما هي نقاط ضعفه/ ضعفها؟

ملاحظات:

وليست قوانين التوظيف الفيدرالية هي وحدها التي تطالب بالحكمة والحذر؛ فالعديد من الولايات تحظر استخدام مثل هذه المعلومات أيضاً. على سبيل المثال، في ولاية نيويورك " من غير القانوني بالنسبة لصاحب عمل أن يستفسر عن أو يتصرف بناء على معلومات عن اعتقال لم ينتج عنه إدانة مالم يُسمح بمثل هذا الاستخدام عن طريق القانون. إنه من غير القانوني أن تعامل أحد المتقدمين معاملة غير عادلة بالنسبة لمنح ترخيص العمل أو التوظيف بسبب أن الشخص قد أدين في جريمة أو أكثر أو بسبب اكتشاف نقص في " الشخصية الأخلاقية الحسنة" مبني على الإدانة"

ومن الناحية العملية، فإن استخدام قاعدة البيانات يطرح العديد من القضايا الخطيرة على سبيل المثال، يقول أحد المحامين أن تقديم معلومات إلى قاعدة البيانات من شأنه أن يجعل صاحب العمل عرضة لقضايا القذف (تشويه السمعة) والانتقام (رد الشرف) مالم يكن لديه" دليل واضح" على خطيئة الموظف. وبالمثل فإن الموظفين الذين وقعوا على بيان اعتراف قد يكونوا مذنبين بالفعل، لكنهم أيضاً قد يكونوا وقعّوا لأسباب غير مذكورة مثل الإكراه أو وعود من صاحب العمل.

جهاز كشف الكذب واختبار الأمانة The Polygraph and Honesty Testing

وهناك أدوات إختبار أخرى تشمل جهاز كشف الكذب والكشف عن الخطوط. وعلى الرغم من أن استخدام خط المتقدم قد يكون ذا قيمة قليلة من جهة التنبؤ بشخصية المتقدم إلا أن إختبارات الأمانة استعملت بنجاح. ولكن يجب الانتباه إلى النواحي الأخلاقية والقانونية التي يمكن أن تثيرها. وهكذا الحال في استخدام جهاز كشف الكذب حيث يلاحظ أن القانون الساري حالياً يمنع مثل هذه الإختبارات في بعض المناطق. وتعتمد الفكرة الأساسية لعمل الجهاز على أن الضغط العاطفي أثناء الكذب يحدث تغييرات يرصدها الجهاز ويتم ذلك عن طريق تثبيت قضبان خاصة لاتحدث ألماً ويتم طرح الأسئلة من خلال خبير في هذا الجهاز. ويمكن أن تكون في البداية أسئلة عادية كالأسم أو

محل الإقامة وبعد ذلك يبدأ طرح الأسئلة الحرجـة مثل " هل سبق أن سرقت شيئاً دون دفع ثمنه؟ " أو " هل تتناول مخدرات؟ " أو " هل ارتكبت جريمة؟ ". وبخبرة السائل يمكن معرفة إن كان الشخص صادقاً أو كاذباً.

ولقد ثارت شكاوي عديدة وشكوك حول دقة جهاز كشف الكذب مما أدى إلى صدور قانون ١٩٨٨ يحدد ذلك وفي إطار استثناءات قليلة فإن القانون يحرم استخدام مثل هذه الاختبارات، وكذلك في نفس النطاق الطرق الأخرى الميكانيكية والكيميائية واختبارات التعلم التي تقع في نفس الحيز من الأهداف. ومن الشركات التي تستخدم هذا الأسلوب إدارات الأمن والطاقة النووية والجاسوسية وذلك لغرض استخدام موظفين ذوي مهام خاصة.

وحتى في حالة السرعة فإن حق المستخدم في استخدام جهاز الكشف محدد حسب قانون ١٩٨٨ حيث توجد ٤ معايير لذلك (١) يجب إثبات أن المستخدم قد تعرض لخسارة اقتصادية. (٢) اثبات أن المتهم كان له اتصال بالشئ الذي تم سرقته. (٣) أن يكون هناك فعلاً شك يحوم حول الشخص المراد اختباره. (٤) إعلام الشخص المختبر بطبيعة الجهاز والاختبار.

وينبه القانون إلى ضرورة الالتزام بالمعايير الأربعة السابقة. ولقد تم تطبيق هذا الاختبار في حالة طبيب أبلغ عن فقد ٢٠٠ دولار من المستشفى الخاصة به وتم استجواب العاملين الذين دخلوا إلى غرفة الطبيب وتم فصل واحد منهم على أساس الشك فيه ولكن عند إجراء الكشف عليه باستخدام جهاز كشف الكذب تم إثبات براءته.

وهكذا فإن أسلوب جهاز كشف الكذب يمكن اللجوء إليه في إطار محدد مع الالتزام بالمعايير الأربعة السابق ذكرها.

اختبارات الورقة القلم Paper - and- pencil Test

مع انتفاء الدور الفعّال لجهاز كشف الكذب بدأت هناك طرق أخرى تعتمد على علم النفس مثل اختبار Phase II Profile والذي طورته شركة Wachenhut Corporation وكذلك اختبارات مشابهة من قبل London House و Stantion Corporation ولقد قامت دراسات نفسية حول صحة هذه الاختبارات ووجد الباحثون أن اختبارات الأمانة كانت ناجحة باستخدام هذه التقنية وبمراجعة النتائج التي تم الحصول عليها من هذه الاختبارات ثبت أنها ذات أثر إيجابي.

رؤية بحثية Research Insight

إن اختبارات الأمانة الخاصة بالورقة والقلم قد تساعد الشركات أيضاً على التنبؤ بجريمة أصحاب الياقات البيضاء. وفي احدى الدراسات خضع للدراسة ٣٢٩ نزيلاً في السجن الفيدرالي سجنوا من أجل جريمة أصحاب الياقات البيضاء و٣٤٤ فرداً من شركات عديدة في الغرب الأوسط يعملون في مناصب أصحاب الياقات البيضاء. وقد استخدمت ثلاث وسائل منها "بيان كاليفورنيا النفسي (بيان الشخصية) وبيان التوظيف (بيان شخصية ثان)، ومقياس بيانات أحيائي. وتوصل الباحثون إلى أن "هناك فروق نفسية كبيرة يمكن قياسها بين المذنبين وغير المذنبين من أصحاب الياقات البيضاء.." وأنه من الممكن إجراء اختبار أمانة مبني على الشخصية للتفرقة بين الأثنين.

ماذا يمكنك أن تفعل؟ ?What You Can Do

مع معرفة كل ذلك، ماذا يمكن أن يفعل صاحب العمل لاكتشاف عدم الأمانة؟ من الناحية العملية فإن إكتشاف المرشحين غير الأمناء لايشتمل على اختبارات بل إجراءات غربلة شاملة تتضمن مراجعة الأشخاص الذين يرجع إليهم (الأسانيد) والمقابلات أيضاً. ويقترح أحد الخبراء الخطوات التالية:

إطرح أسئلة فظة Ask Blunt Questions

في حدود الشرعية والقانون، يمكنك طرح أسئلة مباشرة تماماً في المقابلة الشخصية. وعلى سبيل المثال، يقول ذلك الخبير، لاضرر من أن تسأل المتقدم "هل سبق أن سرقت شيئاً من صاحب العمل؟" أو "هل توليت مؤخراً وظائف بخلاف تلك التي ذكرتها في استمارة طلب الوظيف؟" أو "هل سبق طردك أو طُلب منك ترك العمل؟" "ما هي الأسباب التي قد يذكرها المشرفون السابقون إذا سُئلوا لماذا تركوك ترحل؟" "هل سبق لأصحاب العمل السابقون بمعاقبتك بشأن الغياب أو التأخير؟" "هل هناك سوء عرض أو تزييف أية معلومات في استمارة طلب الوظيفة الخاصة بك؟".

استمع أكثر مما تتحدث Listen Rather Than Talk

على وجه الخصوص، اسمح للمتقدم بالحديث حتى تستطيع معرفة أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الشخص.

أسأل عن فحص الائتمان Ask for a Credit Check

ضمّن عبارة في استمارة طلب الوظيفة تعطيك الحق في القيام ببعض الفحوصات والتحريات عن خلفيات المتقدم شاملة فحص الائتمان وتقارير السيارة.

راجع كل من يرجع إليهم Chick all Refernces

قم بمراجعات شخصية ومراجعة توظيف.

اهتم باختبار الورقة والقلم Consider a Paper- and- Pencil Test

اهتم باستخدام اختبارات الأمانة الخاصة بالورقة والقلم والاختبارات النفسية كجزء من اختبارات تحديد الأمانة الخاصة بك.

اختبار المخدرات Test For Drugs

ابتكر برنامج اختبار مخدرات واعطي كل متقدم نسخة من العقد.

قم بالبحث والتحري Conduct Searches

اصنع سياسة "بحث وتحري. اعطي كل متقدم نسخة من العقد واطلب من كل واحد إعادة نسخة موقعة. وبشكل أساسي، يجب أن يذكر العقد أن كل الخزائن والمكاتب والملكية المشابهة تبقى ملكاً للشركة وقد يتم التفتيش عليها بشكل روتيني.

تحـــذيـــر A Caution

هناك عدة أسباب لضرورة توخي الحذر مع أي برنامج اختبار أمانة. **أولاً**، كما أشرنا من قبل، لقد ثارت شكوك حول مدى شرعية العديد من أدوات اختبار الأمانة الخاص بالورقة والقلم. **ثانياً**، قد يقول أحدهم أن الرفض من أجل عدم الأمانة يحمل وصمة عار أكثر من الرفض بسبب ضعف الفهم التقني مثلاً أو حتى ضعف القدرة على الاختلاط بالناس. ومن الجائز ألا يعرف الآخرون مجرد السبب الذي من أجله رفضت المرشح. ومع ذلك، فالخاضع للاختبار، بمجرد إجرائه له و"فشله" في ما يسمى بـ"اختبار الأمانة" العادل بشكل واضح، قد يشعر مقدماً أن معاملته أو معاملتها كانت أقل من اللائق. **ثالثاً**، فالأسئلة والاختبارات في هذا المجال قد تقتضي انتهاكاً جاداً لأمور شخصية والتنقيب في مناطق من عينة "مارأيك في السرقة" أو "ما إذا كان قد سبق لك سرقة شئ ما". وهناك أيضاً قيود قانونية محلية يجب الحذر منها. على سبيل المثال، فإن ولايتي ماسوشيتس وروود آيلاند تقيّدان استخدام اختبارات الأمانة الخاصة بالورقة والقلم. وحتى يتم تقييمها بشكل أوسع، فيجب بالتالي استخدام هذه الاختبارات بحذر وكجزء مكمل فقط لاساليب أخرى مثل فحص المراجع.

دراسة الخط Graphology

إن استخدام دراسة الخط (تحليل كتابة اليد) مبني على افتراض أن سمات الشخصية الآساسية للكاتب سيتم التعبير عنها من خلال خط يده أو يدها. وبالتالي فإن تحليل خط اليد يشبه إلى حد ما أختبارات إبراز الشخصية.

وفي دراسة الخط فإن محلّل خط اليد يقوم بدراسة خط يد المتقدم وتوقيعه من أجل اكتشاف احتياجات الشخص ورغباته وتركيبته النفسية. وطبقاً لكلام أحد دارسي الخطوط: فإن بعض الكتابات تعد مثالاً لـ" ضغط متفاوت وإتزان ضعيف، وخطوط قاعدية غير مستوية". إن إختلاف وتنوع الخطوط الفاتحة والداكنة يبين" نقصاً في التحكم" وهو" مؤشر قوي للاضطراب الداخلي للكاتب".

وبالرغم مما يشك الكثير من العلماء في شرعية تحليل خط اليد، فإن بعض الكتاب يقدرون أن أكثر من ١٠٠٠ شركة أمريكية تستخدم تحليل خط اليد لتقييم المتقدمين لمناصب استراتيجية معينة.

الفحص الطبي Physical Examination

بمجرد القيام بالعرض وتعيين الشخص، فعادة ما يكون الفحص الطبي هو الخطوة التالية في عملية الانتقاء وبالرغم من أن ذلك قد يحدث أيضاً بعد أن يبدأ الموظف الجديد عمله.

وهناك خمسة أسباب رئيسية لاشتراط إجراء الفحوصات الطبية قبل التوظيف. فقد يُستخدم الفحص لتحديد أن المتقدم مؤهل" للمتطلبات البدنية" Phyisical requirements الخاصة بالمنصب ولاكتشاف أي " عجز بدني" يجب أخذه في الاعتبار عند تعيين المتقدم.

إن الفحص أيضاً سيصنع " سجلاً وخطاً قاعدياً" بصحة المتقدم بغرض التأمين المستقبلي أو قضايا التعويض. ويمكن للفحص أيضاً أن يقلّل الغياب المستمر عن العمل والحوادث وبالطبع يمكن أن يكشف عن الأمراض المُعدية التي قد تكون مجهولة بالنسبة للمتقدم. وعادة ما يتم الفحص عن طريق

القسم الطبي لصاحب العمل في أكبر المنظمات وأما أصحاب الأعمال الأصغر فهم يوكلون خدمات استشارة الأطباء لأداء مثل هذه الفحوصات التي غالباً ما يدفع ثمنها صاحب العمل. وفي أي حالة تذكر أنه في ظل قانون العجز الأمريكي (الأمريكيين العجزة) فإن الشخص الذي يعاني من عجز ما لايمكن رفضه في الوظيفة إذا كان أو كانت مؤهلة لها من ناحية آخرى و إذا كان بإمكان الشخص آداء المهام الوظيفية الأساسية بتكيف معقول.

وفي ظل هذا القانون يسمح بالفحص الطبي أثناء الفترة بين طلب الوظيفة وبدء العمل فقط إذا كانت مثل هذه الفحوصات تطبيقاً قياسياً لكل المتقدمين لتلك الفئة الوظيفية.

الكشف عن تعاطي المخدرات Drug Screening

إن سوء استخدام العقاقير (المخدرات) مشكلة خطيرة في العمل. وفي اقتراح أجراه Cocaine National Help Line (خط المساعدة القومي للكوكايين) وجد أن ٧٥٪ يقومون بتعاطي الكوكايين أحياناً في العمل وقال ٦٩٪ أنهم كانوا يعملون بانتظام تحت تأثير مخدر وسجل ٢٥٪ تعاطياً يومياً في العمل. وبدراسة شملت سائقي الشاحنات الذين يقودون لمسافات طويلة وجد أن ٦٢٪ منهم يتعاطون المخدر على فترات متقطعة. وتقدر الغرفة التجارية الأمريكية أن تكاليف تعاطي الموظفين للمخدرات والكحوليات يكلف أصحاب العمل في أمريكا أكثر من ٦٠مليار دولار سنوياً نتيجة لقلة الانتاجية وزيادة الحوادث وزيادة إعانات المرض وزيادة قضايا تعويضات العمال.

وبناء عليه فالمزيد و المزيد من أصحاب العمل يقومون بالكشف الطبي عن تعاطي المخدرات. وأكثر الإجراءات شيوعاً هو اختبار المرشحين للوظيفة قبل تعينهم رسمياً مباشرة. والكثيرون أيضاً يختبرون الموظفين الحاليين عندما يكون هناك سبباً للاعتقاد بأن الشخص كان يتعاطى المخدرات بعد حادث عمل، أو وجود أعراض سلوكية واضحة، أو في مواجهة تأخير مزمن أو تكرار الغياب بنسبة عالية. وتقوم بعض الشركات بشكل روتيني بعمل اختبارات مخدرات على أساس عشوائي أو على أساس دوري، بينما تشترط شركات أخرى عمل اختبار مخدرات عندما يتم نقل أحد الموظفين أو ترقيته إلى منصب جديد.

ولا واحد من هذه الاختبارات مضمون تماماً. فـ ٩٦٪ من أصحاب العمل الذين يجرون اختبارات يستخدمون نظام عينات البول، لكن بعض هذه الاختبارات لايمكنها التمييز بين المواد القانونية وغير القانونية- على سبيل المثال، فإن الـ" أدفيل " Advil والـ" نوبرين " Niprin يمكن أن يكون لهم نتائج إيجابية بالنسبة للمارجونا. وعلى عكس الاختبارات التي تجرى للكشف عن الكحوليات عند السائقين المخمورين، فإن اختبارات الدم والبول بالنسبة للمخدرات تشير إلى ما إذا كان هناك بقايا مخدرات؛ إنهم لايستطيعون قياس التلف أو التعود أو الإدمان. والكثيرين يشعرون أن إجراءات الاختبار نفسها مهينة وتطفلية. والآخرون يجادلون بأن تعاطي المخدرات أثناء ساعات الفراغ قد يكون قليل الصلة أو ليس له صلة بالوظيفة نفسها.

إن اختبار المخدرات يطرح أيضاً قضايا قانونية. وكما كتب أحد المحامين " ليس غريباً بالنسبة للموظفين أن يدّعوا أن اختبارات المخدرات تنتهك حقوق خصوصيتهم في ظل القانون العمومي أو، في بعض الولايات، الشرط الدستوري أو التشريعي ".

وهناك قوانين فيدرالية عديدة تتصل باختبار المخدرات الخاص بالعمل. وفي ظل قانون الأمريكين العجزة the Americans with Disabilities Act - فإن متعاط سابق للمخدرات (وهو شخص لم يعد يتعاطى عقاقير قانونية وأكمل بنجاح أو يشارك في برنامج إعادة تأهيل) من الممكن أن يُعتبر متقدم مؤهل بحاله عجزه. وفي ظل قانون مكان عمل خالي من المخدرات" لعام ١٩٨٨، فيجب أن يحافظ المقاولون الفيدرليون على مكان عمل خال من العقاقير غير القانونية. وفي حين أن ذلك لايشترط على المقاولين أجراء اختبار مخدرات أو إعادة تأهيل موظفيهم المصابين، فالكثيرين يفعلون ذلك.

ماذا يجب أن تفعل عندما تكون نتيجة اختبار المرشح للوظيفة إيجابية؟ إن معظم الشركات لن تُعيّن مثل هؤلاء المرشحين، والقليل منها ستبادر بطرد الموظفين الحاليين الذين تكون نتائجهم إيجابية positive.

ولكن، على وجه الخصوص، عندما يتعلق الأمر بالوظائف الحساسة التي تتطلب الأمان فإن المحاكم تقف بجانب أصحاب العمل. ففي أحدى القضايا الحديثة. حكمت محكمة الاستئناف الأمريكية أن شركة Exxon قد تصرفت بشكل مناسب عندما فصلت أحد سائقي الشاحنات الذي فشل في أحد اختبارات المخدرات. وكان "برنامج محل العمل الخالي من المخدرات" الخاصة بشركة Exxon يتضمن إجراء اختبار عشوائي للموظفين في الوظائف الحساسة. وفي هذه القضية فالموظف الذي قاد شاحنة بمقطورة تحمل ١٢٠٠٠ جالون من وقود السيارات سريع الاشتعال وأثبت الاختبار تعاطيه للكوكايين؛ قامت شركة Exxon بطرده. واعترضت النقابة التي تمثل الموظف على حكم الطرد فقام القاضي بتخفيض العقوبة إلي إيقاف عن العمل لمدة شهرين، وقامت محكمة الاستئناف بإبطال قرار القاضي وحكمت بأن صاحب العمل قد تصرف بشكل مناسب في طرده لسائق الشاحنة، في ظل الظروف المبينة.

الخلاصة Summary

في ضوء دراستنا لهذا الفصل نستخلص النقاط التالية:

١- في هذا الفصل ناقشنا تقنيات عديدة للكشف والاستدلال واختبار المتقدمين للاختيار وأول هذه الطرق الاختبار.

٢- صدق الاختبار يجيب عن السؤال" ماذا يقيس هذا الاختبار؟". ولقد ناقشنا صدق المعيار، وصدق المحتوى. ،صدق المعيار تعني بيان أن أولئك الذين يبلون بلاءً حسناً في الاختبار سيكونون كذلك في الوظيفة. وصدق المحتوى تعني إظهار أن هذا الاختبار يشكل عينة عادلة لمحتوى المهنة.

٣- كما أوضح خبراء علم النفس، تعبير الثبات يعني تكافؤ نفس الامتحانات لنفس الناس في فترتين من الوقت. وهنا يجب أن نركز على التركيب النفسي ومكانة الاستجابات في نفس الاختبار.

٤- توجد طرق متعددة لاختبارات الطاقم الخاص بالعمل وهي تشمل اختبارات الذكاء واختبارات المهارات البدنية واختبارات الإنجاز، واختبارات الاستعداد، والميول واختبارات الشخصية.

٥- لكي يكون إختبار الاختيار نافعاً يجب أن تكون الدرجات مرتبطة بالأداء وهكذا نقيم الاختيار وهذا يتضمن ٥ خطوات.

(١) تحليل المهنة (٢) اختيار الاختبارات (٣) إجراء الاختبار (٤) علاقة الدرجات بالمعايير (٥) مراجعة النتائج على فترات.

٦- عند توافر الحقوق المتساوية فإن المستخدم (الموظف) يكون قادراً على إثبات أن هذه الاختبارات تدل على نجاحه أو فشله في المهنة وهذا يتطلب دراسة تقييم.

٧-هناك خطوط عريضة للاختبار هي (١) استخدام الاختبارات كعمل مكمّل (٢) تقييم الاختبارات للمهنة (٣) تحليل مقاييس الاستخدام الحالية (٤) الحذر من اختبارات معينة (٥) استخدام علم النفس عن طريق خبير (٦) الحفاظ على الظروف المناسبة للجميع.

٨- ويلاحظ في ذلك (١) تحليل خبرة العامل القديمة (٢) أن يكون هناك خبراء لهذا الغرض (٣) اختبار عينات للعمل (٤) تقسيم هذه المهام إلى خطوات (٥) اختبار المتقدم (٦) إيجاد علاقة بين نتائج العينة والأداء في العمل.

٩- من ضمن أدوات الاختبار الأخرى جهاز كشف الكذب واختبارات الأمانة ودراسة خط اليد.

أسئلة للمناقشة Discussion Questions

١- اشرح ماذا يقصد بالصدق والثبات وما الفارق بينهما وما هي أوجه التشابه بينهما؟

٢- كيف يمكن تحديد صدق الاختبار؟ وكيف يمكن أن تكون هذه المعلومات مفيدة للمدير؟

٣- لماذا تعتقد أن خبيراً نفسياً مؤهلاً أن يكون متوفراً في كل شركة تريد اختبار طاقم العمل؟

٤- اشرح كيف يمكنك أن تستعمل عينات العمل لاختيار طاقم العمل؟

٥- اعط أمثلة للاهتمامات الوظيفية التي يمكن أن تساهم في تحديد النجاح في مهنة ما مثل أستاذ جامعي؟ محاسب، مبرمج كمبيوتر؟

٦- لماذا من المهم معرفة الخلفية السابقة للمتقدم وكيف يمكن ذلك؟

٧- كيف تتغلب على مشكلة أن المستخدمين السابقين في شركات أخرى يعطون معلومات غير صحيحة؟

أنشطة فردية وجماعية Individual and Group Activities

١- اكتب مثالاً قصيراً يناقش بعض الاعتبارات الأخلاقية والقانونية في إجراء الاختبارات.

٢- عاملاً بشكل منفرد أو في جماعات، طوّر وظيفة "مدير تسويق" والتي تم عرضه في الفصل الثالث شكل ٣-٨.

٣- عاملاً بشكل فردي أو في جماعات، اتصل بناشر أحد الاختبارات المعيارية مثل Scholastic Assessment Test وأحصل منهم على معلومات مكتوبة بخصوص الاختبار وثباته قدم تقريراً قصيراً في الفصل يناقش ما يفترض أن يقيسه الاختبار والمدى الذي إليه تعتقد أن الاختبار يفعل ما يُفترض أن يفعله، على أساس درجات الصحة والاعتمادية المذكورة في التقرير.

حالة تطبيقية

شركة كارتر للتنظيف الجاف

اختبار الأمانة

تقص جنيفر كارتر وهي رئيسة شركة كارتر للتنظيف مع أبيها فيما يتعلق بطبيعة العمل لديها فلاتوجد مشكلة في الواقع في طبيعة العمل من حيث مثلاً الكيّ واستعمال المواد الكيمائية فيمكن الكشف عن ذلك في اختبار سريع لايتجاوز ٢٠ دقيقة كما هو الحال في اختبارات الآلة الكاتبة.

إلا أن العقبة التي لاتُقهر في هذه الشركة هي من جهة تغير الطبيعة الخاصة للمستخدم (الموظف) وكذلك الأمانة حيث تمثل السرقة أقصى أنواع المشاكل التي تواجهها الشركة هذا فضلاً عن أن عملية إجراء اختبار واستخدام أناس جدد كل فترة هي عملية مكلفة. ولاتقتصر عملية السرقة على الأشخاص الذين يتعاملون في مجال النقود بل تجاوزتها إلى العاملين الذين يعملون في المجال اليدوي حيث لجأ بعضهم إلى الفتح في ساعة مبكرة قبل ميعاد الفتح وذلك للحصول على مقابل الكي والتنظيف الذي يقومون به باستخدام امكانات الشركة ويذهب لحساب جيوبهم.

وحدث ولاحرج عن أولئك الذين يعملون في استلام النقود وتقول جينفر: لقد لجأنا إلى أسلوب تنبيه العميل بضرورة حصوله على إيصال بحصوله على السلعة مع النقود التي دفعها واتصل برقم ٩٦٢-٧٣٤ وكان الغرض ارغام المسئولين عن الدفع على عدم الخداع. ورغم ذلك لجأ أحدهم في ساعة انصراف العاملين على مدار فترة طويلة إلى التحايل وإدخال هذه الساعة وهي الساعة الخامسة بعد الظهر في جيبه.

أسئلة:

(١) ما هي المزايا والعيوب التي ستعود على شركة كارترمن إجرائها اختبارات الأمانة على العاملين لديها؟

(٢) ماهي الطرق الأخرى التي يمكن أن تستخدمها الشركة لرصد السرقة وكيفية إجراء ذلك؟

(٣) كيف يمكن أن تنهي شركتها عمل المستخدمين الذين يضبطون في الشركة؟ وما هي إجراءات ذلك؟ وكيف يمكن التنبيه على الشركات الأخرى عند ذهابهم للعمل بها؟

الفصل السادس

مقابـلات المرشـحين

Interviewing Candidates

الأهداف السلوكية للفصل: Behavioral Objectives

بإنتهاء هذا الفصل يكون القارئ قادراً على:

١- وصف الأنواع الأساسية لمقابلات التوظف.

٢- شرح مختلف المشكلات التي تحول دون الاستفادة المثلى من مقابلات المرشحين، مع بيان كيفية مواجهتها.

٣- وضع قائمة بالارشادات الواجب على المقابلين إتباعها لزيادة فعالية المقابلة.

٤- شرح كيفية إعداد كل من المقابلات الموجهة والمقابلات الموقفية.

٥- مناقشة وسائل تحسين مستويات أداء المقابل.

محتويات الفصل: Chapter Outline

يحتوى هذا الفصل على العناصر التالية:

١- السمات الأساسية التي تتصف بها الأنواع المختلفة لمقابلات المرشحين.

٢- المشكلات التي تحول دون تحقيق الاستفادة من مقابلات المرشحين.

٣- اسس تصميم وإجراء المقابلة الفعالة.

هذا وسوف نتناول كل عنصر من العناصر الثلاث السابقة بشئ من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: السمات الأساسية لمقابلات التوظف: Basic Features of Interviews

بداية يقصد بالمقابلة أنها بمثابة إجراء يُعد بغرض الحصول على معلومات عن التصرفات الظاهرية لفرد ما، وهذا يمثل مفهوم المقابلة بصفة عامة أما المفهوم الذي نقصده في هذا الفصل "هو أن المقابلة تعد أحد الاجراءات التي تُصمم بهدف التنبؤ بمستوى اداء الفرد في وظيفته اعتماداً على مجموعة من التصرفات الظاهرية التي يبديها من خلال الإجابة على الأسئلة الموجهة له خلال المقابلة".

وحيث أن المقابلة تعد واحدة فقط من العديد من إجراءات الاختيار، فقد تتساءل: لماذا خصصنا فصل كامل لدراسة أداة واحدة من أدوات الاختبار؟ والإجابة على هذا التساؤل تكمن في أن المقابلة تعد من أهم إجراءات إختبار الأفراد، بل ومن أكثر تلك الاجراءات استخداماً في الحكم على كفاءة المتقدمين لشغل الوظائف بالمنظمة. ومما يدل على ذلك أن هناك نسبة مرتفعة من المنظمات- تبلغ ٧٠٪- تستخدم الأنواع المختلفة من مقابلات التوظف في تقييم الكفاءات المتقدمة لشغل الوظائف بها، في الوقت الذي أجريت فيه دراسة على ٨٥٢ منظمة واتضح من نتائجها أن ٩٩٪ من تلك المنظمات تعتمد على مقابلات التوظف كأحد اجراءات اختبار العاملين بها.

والنقطة التي نود التركيز عليها هنا انه نظراً لأن جميع المنظمات لاتستخدم أدوات إختبار مثل الإختبارات، مراكز التقويم، أو حتى إجراء بعض الفحوص المرجعية فإنه من غير الملائم ألا يعقد المدير مقابلة مع الموظف المرتقب للحكم على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة، ومن هنا فإنه يمكن النظر إلي المقابلة على أنها أداة لاغنى للإدارة عنها.

وبالرغم من أهمية المقابلة، إلا انه كان يُنظر إليها قديماً على أنها أداة أقل صلاحية في الحكم على كفاءة الموظفين المرتقبين. ولكن تغيرت النظرة إليها في الوقت الحالي بإعتبارها من أكثر المؤشرات صلاحية في التنبؤ بمستوى أداء الفرد في الوظيفة إذا ما قورنت بغيرها من وسائل الإختبار الأخرى.

أنواع المقابلات Types of Interviews

تنقسم المقابلات إلى سبعة أنواع أساسية تتمثل في: المقابلات الموجهة، المقابلات غير الموجهة، المقابلات الموقفية، المقابلات المتتابعة، المقابلات الجماعية، مقابلة الضغوط، وأخيراً مقابلة تقييم الأداء. وهذه الأنواع يمكن تصنيفها بطريقة أو أكثر من الطرق الأربعة التالية:

أ - درجة الهيكلة　　　　ب- الغرض من المقابلة

جـ- أسلوب إدارة المقابلة　　　　د- مضمون المقابلة أو نوعية الأسئلة التي تحويها.

ويمكن الاشارة إلى كل نوع من الأنواع المختلفة لمقابلات التوظف على النحو التالي:

(١) المقابلات الموجهة والمقابلات غير الموجهة Structured VS-Unstructured Interviews

مبدئياً يمكن تصنيف المقابلات وفقاً لدرجة هيكلتها إلى نوعين هما:

المقابلة الموجهة والمقابلة غير الموجهة. ففي المقابلة الموجهة أو المباشرة يتم وضع قائمة بالأسئلة المراد توجيهها إلى راغبي التوظف وكذا قائمة بالاجابات المتوقعة على كل سؤال. ويطلق على المقابلة في هذه الحالة اسم المقابلة المقننة Patterned Interview وتعد شركة Mc Murray من أوائل الشركات التي إعتمدت على هذا النوع من المقابلات، والذي بمقتضاه يلتزم المقابل بمجموعة من الأسئلة يوجهها لمن يقابله، كأن يسأله السؤال التالي: ما هي ماركة السيارة التي تمتلكها؟ ثم يتبع هذا السؤال سؤال تفسيري آخر للمقابلة مثل: هل بإستطاعته استخدام سيارته عند الضرورة؟ ولاشك ان هذا السؤال يوجه المقابل نحو تقييم ما يدلي به الفرد من إجابات. ويمكن طرح مثال آخر للأسئلة التي توجه خلال المقابلة المقننة مثل: كيف حصل الفرد على وظيفته الحالية؟ ويعقب هذا السؤال سؤال آخر يوضح المقصود من السؤال مثل: هل اعتمد الفرد على نفسه في الحصول على وظيفته الحالية؟

من جهة أخرى فإن المقابلة غير الموجهة أو غير المباشرة لاتلتزم بقائمة اسئلة معينة ولا بإجابات متوقعة عن تلك الأسئلة، ولكن يقوم المقابل بتوجيه الاسئلة التي ترد إلى ذهنه دون ترتيب معين ولذلك فإن المقابلة قد تأخذ اتجاهات متعددة. ومن هنا فإن راغبي التوظف قد توجه إليهم نفس الأسئلة أو اسئلة مشابهة وقد تختلف تلك الاسئلة بالرغم من ان جميع المتقدمين يرغبون في شغل نفس الوظيفة. بالإضافة إلى ذلك فإن عدم وجود هيكل محدد للمقابلة يسمح للمقابل بتوجيه مجموعة من الأسئلة المتتابعة لطلاب الوظيفة اعتماداً على درجة استجابتهم أثناء المقابلة.

وفي الواقع العملي لا تلتزم جميع المقابلات الموجهة بوضع قائمة من الإجابات المتوقعة من طلاب الوظيفة، فعلى سبيل المثال يوضح الشكل (٦-١) مرشداً للمقابلة الموجهة التي تقتصر على مجرد تقديم إجابات موجزة. ففي الحقيقة توجد العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تدعيم هيكل المقابلة، العديد منها ليس ذو معنى مع استخدام دليل المقابلات الموجهة الموضح بالشكل (٦-١).

شكل رقم (٦-١)
نموذج للمقابلات الموجهة

إرشادات لمقابلة طلاب الوظيفة:

يهدف هذا الدليل الارشادي إلى معاونة المقابل في التوصية بإختيار وتعيين راغبي التوظف، فعندما يُطبق على جميع المتقدمين لشغل نفس الوظيفة فإنه يتيح للمقابل فرصة المفاضلة بينهم، بالاضافة إلى توفير معلومات موضوعية عن المتقدمين بدرجة اكبر مما تتيحه المقابلات غير الموجهة.

ونظراً لأن هذا الدليل يتسم بالعمومية، لذا فإنه ليس من الضروري إستخدام كل بنوده في كل حالة، فمن الممكن حذف بعض البنود أو إضافة بنود أخرى حسب طبيعة الوظيفة المراد شغلها، مع مراعاة إتاحة الفرصة لطرح بعض الاسئلة الإضافية في نهاية النموذج.

هذا ونظراً لأن القوانين الفيدرالية تمنع التميز بين الأفراد على أساس السن أو الجنس أو اللون أو الجنسية أو الديانة أو الإعاقة، وفي نفس الوقت نجد أن قوانين معظم الولايات تمنع

تابع: شكل رقم (٦-١) دليل للمقابلات الموجهة

هذا التمييز ، لذا فإنه ينبغي ألا تتضمن المقابلة توجيه أية اسئلة من شأنها التأثير على قرار إختيار فرد معين بناء على هذه العوامل السابق الاشارة إليها.

بيانات خاصة بالوظيفة: Job Interest

* الاسم .... * الوظيفة المراد شغلها ....
* ما هي الواجبات التي تعتقد أن تشملها الوظيفة؟ ....
* لماذا ترغب في شغل هذه الوظيفة؟ ....
* ما هو الراتب الذي ترغب الحصول عليه؟ ....
* ماالذي تعرفه عن شركتنا؟ ....
* لماذا ترغب في العمل لدينا؟ ....

بيانات عن الوضع الوظيفي لطالب الوظيفة Current Work Status

* هل تعمل حالياً؟ ( ) نعم ( ) لا ، اذا كانت الاجابة بـ "لا" فما هي المدة التي قضيتها بدون عمل ....
* لماذا لم تعمل خلال الفترة الماضية؟ ....
* اذا كنت تعمل بالفعل ، فما هو سبب تقدمك لشغل هذه الوظيفة؟ ....
* متى سوف تكون جاهز لبدء العمل معنا؟ ....

الخبرات الوظيفية Work Experiense:

* المنظمات التي عملت لديها حالياً وسابقاً .... عنوانها..................
* تواريخ العمل : من .... إلى ....
* الوظيفة التي كنت تعمل بها ....
* ما هي واجباتك الوظيفية التي كُلفت بها حينئذ؟ ....
* هل شغلت نفس الوظيفة على مدار عملك بتلك المنظمة؟ ( ) نعم ( ) لا ، اذا كانت الإجابة بـ "لا" ما هي الوظائف المختلفة التي شغلتها لدى هذه المنظمة؟ وما هي المدة التي قضيتها بكل وظيفة؟ وما هي الواجبات التي كلفت بها في كل منها؟ ....
* ما هي بداية الراتب الذي كنت تحصل عليه؟ .... وما هو دخلك الآن؟ .... ملاحظات ....
* اسم آخر مشرف عليك ....

تابع: شكل رقم (٦-١) دليل للمقابلات الموجهة

* ما هو أكثر شئ رغبك في هذه الوظيفة؟ ....
* لماذا فكرت في ترك عملك السابق؟ ....
* ولماذا في هذا الوقت بالذات؟ ....
* ملاحظات المقابل: ....

....

** ماذا كنت تعمل قبل الإلتحاق بأخر وظيفة؟ ....
* اين كنت تعمل؟ ....

المنصب الوظيفي .... المسمى الوظيفي ....

الواجبات الوظيفية ....
* هل كنت تشغل نفس الوظيفة على مدار فترة عملك لدى هذه المنظمة؟ ( ) نعم ( ) لا ، اذا كانت الاجابة بـ "لا" ما هي الوظائف الأخرى التي شغلتها؟ ومتى التحقت بها؟ وما هي واجبات كل منها؟ ....

....
* ما هو بداية الراتب الذي كنت تحصل عليه؟ .... وما هو الراتب النهائي الذي حصلت عليه؟ ....
* اسم آخر مشرف عليك ....
* هل يمكننا الاتصال بهذه المنظمة؟ ( ) نعم ( ) لا.
* ما هو أفضل شئ كنت تحبه في هذه الوظيفة؟ ....
* ما هو أقل شئ كنت تحبه في هذه الوظيفة؟ ....
* لماذا تركت العمل بتلك الوظيفة؟ ....
* هل ترغب في العمل لدى تلك المنظمة مرة أخرى؟ ....

ملاحظات المقابل: ....

....
* ماذا كنت تعمل قبيل العمل لدى هذه المنظمة. ....
* ما هي الوظائف أو الخبرات الأخرى التي حصلت عليها؟ وما هي الوجبات العامة الخاصة بكل منها؟ ....

....
* هل قضيت فترة بدون توظف خلال الخمس سنوات الأخيرة؟ ( ) نعم ( ) لا، وما هي الجهود التي بذلتها من أجل الحصول على وظيفة؟ ....

....

تابع: شكل رقم (٦-١) دليل للمقابلات الموجهة

* ما هي الخبرات والبرامج التدريبية المتوافرة لديك والتي تؤهلك للعمل بالوظيفة المعلن عنها؟...

....

المؤهلات العلمية:

* ماهو مستوى التعليم أو التدريب الذي تعتقد أنه سوف يساعدك في القيام بواجبات الوظيفة التي تقدمت لشغلها؟..

....

اشرح أي من المؤهلات العلمية التي حصلت عليها؟ (يمكن للمقابل ان يحل التدريب الفني محل المؤهل العلمي في حالة وجود علاقة ارتباط بينهما)..................

....

الاهتمامات خارج نطاق الوظيفة: Off - Job Activities

* ماذا تفعل في غير ساعات العمل الرسمية؟( ) العمل وقت إضافي( ) ممارسة الألعاب الرياضية( ) أشاهد الرياضات المفضلة ( ) أذهب إلى النادي( ) أخرى

من فضلك اشرح ذلك ....

اسئلة يوجهها المقابل: Interviewer''s Specific Questions

يمكن للمقابل أن يضيف بعض الأسئلة الخاصة بالوظيفة المراد شغلها، مع ملاحظة ترك مساحات فارغة لتدوين الاجابات. (على المُقابل أن يتجنب الاسئلة التي من الممكن أن يُنظر إليها على أنها نوع من التمييز في المقابلة بين طالبي الوظيفة.)

....

....

....

بيانات شخصية: Personal

* هل ترغب في تغيير محل إقامتك؟ ( ) نعم ( ) لا
* هل ترغب في السفر؟ ( ) نعم ( ) لا
* ما هي أقصى مدة قضيتها أثناء السفر؟ ....
* هل لديك القدرة على العمل وقتاً إضافياً؟ ....
* ماذا تعمل خلال عطلة نهاية الأسبوع؟ ....

التقويم الذاتي: Self -Assessment

* ما هي نقاط القوة التي تشعر بتوافرها لديك؟ ....

....

تابع: شكل رقم (٦-١) دليل للمقابلات الموجهة

* ما هي نقاط الضعف التي تشعر بتوافرها لديك؟ ....
....

على المقابل مقارنة استجابات طالبي الوظيفة بما قدموه من معلومات بطلبات التوظف السابق استيفاؤها، مع مراعاة ابراز أية تناقضات أو إختلافات قد توجد.

....
....
....
....

قبل مغادرة طالبي الوظيفة مكان المقابلة يجب على المُقابل أن يزودهم ببعض المعلومات الأساسية عن المنظمة وعن الوظيفة المراد شغلها مثل: مكان العمل، عدد ساعات العمل، الأجر أو الراتب، نوعية المكافآت التي سيحصل عليها، وغيرها من المعلومات التي قد تؤثر على استفادة الفرد من الوظيفة.

تسجيل إنطباعات المقابل: Interviewer's Impressions

يقوم المقابل بتقييم كل خاصية، من خلال إعطاء رقم (١) للخاصية ذات أعلى درجة، (٤) للخاصية ذات أقل درجة، ويتم تسجيل انطباعات المقابل عن الخصائص المختلفة لطالبي الوظيفة من خلال النموذج التالي:

الخصائص	١	٢	٣	٤	ملاحظات
الشخصية مثل: * المظهر الشخصي *الاتزان *الأسلوب في الحديث *درجة التعاون مع المقابل الوظيفة، مثل: * مستوى الخبرة * المعرفة والإلمام بالوظيفة * العلاقة بالأخرين * مستوى الكفاءة					

هذا ويتم تقييم كل خاصية على أساس أن: الرقم (١) يشير إلى أنها متميزة، و(٢) إلى أنها فوق المتوسط ورقم (٣) على اساس انها متوسطة، ورقم (٤) غير ملائمة.

ملاحظات المقابل: ....

اسم المقابل............. تاريخ المقابلة...........

هذا ويترتب علي اجراء المقابلات الموجهة وغير الموجهة العديد من المزايا، ففي ظل المقابلات الموجهة يتم توجيه نفس الأسئلة إلى جميع طلاب الوظيفة بواسطة نفس المقابلين الأمر الذي يجعل هذا النوع من المقابلات أكثر صلاحية ومصداقية في الحصول على البيانات اللازمة من المتقدمين لشغل الوظيفة. هذا بالإضافة إلى أن ثبات المعايير المستخدمة في إجراء المقابلة يزيد من درجة قبول طلاب الوظيفة لما يترتب عليها من نتائج لإقناعهم بإنخفاض درجة التحيز الشخصي في إجراء المقابلة، وفي النهاية تقل المقابلات الموجهة من احتمالات التعرض لمساءلات قانونية بسبب التمييز في المعاملة.

(٢) أنوع المقابلات حسب الغرض من إجرائها The Purpose of Interview

يمكن تصنيف مقابلات التوظف حسب الغرض منها إلى مقابلة الضغوط ومقابلة تقييم الأداء. والتي يمكن الاشارة إليهما على النحو التالي:

أ- مقابلة الضغوط A Stress Interview.. وهي تعد نوعية خاصة من المقابلات التي تجري للحكم على كفاءة المتقدمين لشغل وظيفة معينة، وبمقتضى هذه المقابلة يتم توجيه مجموعة من الأسئلة بطريقة إستفزازية لطلاب الوظيفة، وتستهدف مقابلة الضغوط بصفة أساسية الحكم على درجة حساسية طالب الوظيفة والتعرف على مستوى الضغوط لديه.

بالإضافة إلى ما سبق فإن طالب الوظيفة يأخذ الوضع الدفاعي في ظل مقابلة الضغوط بسبب تعرضه للعديد من الأسئلة التي قد تثير أعصابه من قبل المقابل. وعادة ما يبدأ المقابل في استفزاز طالب الوظيفة من خلال تلمس نقاط الضعف في تاريخه الوظيفي السابق ومحاولة ابرازها له، ثم يطلب المقابل منه محاولة الاحتفاظ بهدوء أعصابه. فعلى سبيل المثال لو اننا بصدد مقابلة أحد الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة مدير خدمة العملاء، وأن هذا الفرد قد ذكر أنه شغل أربعة وظائف خلال العامين الماضيين، فقد يأخذ المقابل هذه المعلومة على أنها نقطة ضعف لدى هذا الفرد، ولذلك فقد يخبره بأن كثرة الانتقالات خلال هذه الفترة القصيرة انما يعد دليلاً على عدم قدرته على تحمل المسئولية وعدم النضج في السلوك. فلو استطاع طالب الوظيفة من تقديم تفسير ملائم لأسباب هذه الانتقالات بالشكل الذي يقنع القائم بالمقابلة، فإنه يتم الإنتقال لمناقشة موضوع آخر. أما في حالة تغير ملامح وجه طالب الوظيفة وظهور علامات الغضب والاستياء عليه، فإنه قد يُنظر إلى ذلك على أنه أقل قدرة على مقاومة الضغوط.

هذا ويعد منهج الضغوط من أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد مستوى حساسية طلاب الوظيفة للمواقف الضاغطة، وفي نفس الوقت فإن استخدام مقابلة الضغوط انما يتطلب توافر مهارة عالية من المقابل وأن يتوافر لديه القدرة على التعامل مع الضغوط التي تعتبر ضرورية للقيام بالوظيفة.

ب- مقابلة تقييم الأداء An Appraisal Interviews والتي يتم اجراؤها عقب تقييم أداء المرؤوس، حيث يتم خلالها إجراء مناقشة بين المشرف والمرؤوس حول التقديرات التي حصل عليها الأخير أثناء تقييم أدائه، وتنتهي هذه المقابلة بمحاولة وضع مجموعة من المقترحات التي تسهم في الارتقاء بمستويات أداء المرؤوس في عمله.

(٣) أنواع المقابلات حسب مضمونها ونوعية الأسئلة التي تحويها

The Interview's Content: The Types of Questions

تصنف المقابلات حسب نوعية الأسئلة التي تحويها إلى نوعين أساسيين هما:

أ- المقابلة الموقفية A Situational Interview . . . ويقصد بها تلك المقابلة التي تركز أسئلتها على قياس قدرة الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً خلال موقف معين. فعلى سبيل المثال قد يتم توجيه سؤال لأحد الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة "مشرف" عن رد فعله تجاه أحد المرؤوسين الذي تكرر تأخيره عن العمل لمدة ثلاث أيام متتالية. هذا وقد تكون المقابلة الموقفية موجهة بعدد من الأسئلة السابق إعدادها والتي توجه للفرد خلال موقف معين.

ب- مقابلات مرتبطة بالوظيفة Job- Related Interviews وهي مجموعة المقابلات التي يحاول خلالها المقابل استنتاج ما سوف يكون عليه مستوى أداء الفرد في الوظيفة، وذلك من خلال محصلة اجابات طالب الوظيفة عن الأسئلة المتعلقة بتصرفاته السابقة. الجدير بالذكر أن الأسئلة عنها ليست موقفية نظراً لأنها تدور حول سيناريوهات أو مواقف افتراضية، ولكن تدور الاسئلة في هذا النوع من المقابلات حول كيفية تعامل الموظف المرتقب مع النواحي المالية المرتبطة بالوظيفة التي سوف يشغلها.

هذا وتعد المقابلة السلوكية Behavioral Interview أحد أهم أنواع المقابلات المرتبطة بالوظيفة والتي تستهدف أساساً استقصاء طلاب الوظيفة حول كيفية تصرفهم مع المواقف التي حدثت في الماضي، وهي في ذلك تختلف عن المقابلة الموقفية التي تتعرف على رد فعل طلاب الوظيفة تجاه المواقف الحالية أو التي من المتوقع حدوثها مستقبلاً.

وأخيراً، فإنه يقصد بالمقابلات النفسية Psychological Interviews انها تلك المقابلات التي تُجرى بواسطة أحد الأخصائيين النفسيين في مجال الأسئلة التي تستهدف تقييم بعض السمات الشخصية مثل امكانية الاعتماد على النفس. والجدير بالذكر أن المقابلة قد تستخدم أسئلة موقفية أو سلوكية أو أسئلة مرتبطة بالوظيفة وسواء كانت موجهة أو غير موجهة، إلا ان المقابلات النفسية بصفة عامة دائماً ما تحتوي على عنصر غير موجه.

(٤) أنواع المقابلات حسب أسلوب إدارتها: Adminstering The Interviews

يمكن تصنيف المقابلات أيضاً حسب أسلوب ادارتها، وهي في ذلك تنقسم إلى الأنواع التالية:

أ- المقابلة الفردية One- On- One Interview: وكما يظهر من اسمها أنها تلك المقابلة التي تتم بين مقابل واحد وطالب وظيفة واحد، حيث يقوم المقابل بتوجيه الأسئلة لطالب الوظيفة، ثم تسجيل ملاحظاته عنه.

هذا وقد تكون المقابلة الفردية تتابعية في نفس الوقت Sequential Interview بمعنى أن يمر طالب الوظيفة على أكثر من مقابل بشكل متتابع قبل أن يصدر قرار بإختياره من عدمه، وقد تكون هذه المقابلة التتابعية غير موجهة Unstructured Sequential حيث ينظر كل مقابل إلى طالب الوظيفة من وجهة نظر معينة ثم يوجه إليه مجموعة من الأسئلة وفي النهاية يكون عنه رأي مستقل خاص

به. أما في ظل المقابلات التتابعية الموجهة Structured Sequential Interview يقوم المقابل بتقييم طلاب الوظيفة بناء على نموذج تقييم ثابت، ثم تتم المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها جميع الأفراد لإختيار أفضلهم.

ب- المقابلة الجماعية Panel Interview، ويقصد بها تقييم طالب الوظيفة من قبل مجموعة من المقابلين في آن واحد، ولاشك ان مثل هذا النوع من المقابلات يسمح لكل مقابل بفحص وتحليل اجابات طلاب الوظيفة، وهي أشبه ما يكون بالمحررين في المؤتمرات الصحفية. الأمر الذي يمكن من التحليل العميق لإستجابات طلاب الوظيفة بشكل يعوق ما توفره المقابلات الفردية. وبالرغم من ذلك فإن بعض طلاب الوظيفة قد ينظرون إلى المقابلات الجماعية على أنها تولد لديهم مستوى عال من الضغوط مما يؤثر على درجة استجابتهم لها. هذا ويزداد مستوى الضغوط لدى طلاب الوظيفة في ظل المقابلات كثيرة العدد والتي تتضمن مقابلة العديد من طلاب الوظيفة Mass In-tewview من قبل العديد من المقابلين في آن واحد، حيث تقدم جماعة المقابلين مشكلة معينة يُراد حلها، وتنتظر لترى من الذي سوف يأخذ زمام المبادرة ليقدم حل لتلك المشكلة.

جـ- مقابلات الاختيار الآلية Acomputerized selectien Interviews ....والتي بمقتضاها يتم توجيه مجموعة من الأسئلة لطالب الوظيفة مثل مستوى التعليم ومستوى الخبرة والمهارات المتوافرة لديه ومستوى معارفه واتجاهاته نحو العمل، ثم يطلب من طالب الوظيفة إختيار الإجابة على كل سؤال بإستخدام الحاسب الآلي، وعادة ما تكون الإجابة على الاسئلة من نوع الإختيار المتعدد ليسهل تحليل الإجابات، ومن أمثلة الإسئلة التي قد توجه لطالب الوظيفة وتكون الإجابات عليها متعددة:

- كيف يقيم مشرفك مهاراتك في خدمة العملاء؟

١- فائقة
٢- فوق المتوسطة
٣- متوسط
٤- أقل من المتوسط
٥- ضعيفة

وبناء عليه، فما على طالب الوظيفة سوى إختيار الإجابة التي تتلاءم مع حالته، هذا مع مراعاة أنه يوجه للفرد العديد من الأسئلة من مثل هذا النوع بشكل متوالي، الأمر الذي يتطلب منه شدة التركيز والانتباه. وقد يذهب الأمر إلى اكثر من ذلك صعوبة عندما يسجل الحاسب الألي الوقت الذي يقضيه طالب الوظيفة في الاجابة على كل سؤال، لأن التأخير في الاجابة على بعض الاسئلة مثل: هل من الممكن الثقة فيك؟ قد يظهر بعض المشكلات المحتملة الحدوث.

هذا وتستخدم المقابلات الآلية لرفض جميع الأفراد غير المقبولين والابقاء على أولئك الذين يجب اجراء مقابلة شخصية لهم. وخير مثال ذلك ما قامت به سلسلة متاجر الأحذية PIC'N pay والتي يقع مركزها الرئيسي في شمال كاليفورنيا، حيث طُلب من راغبي التوظف الاتصال برقم ٨٠٠ للحصول على المقابلة الآلية والتي بمقتضاها يمكن للفرد إجراء المقابلة عبر الهاتف من خلال الضغط على رقم (١) في حالة الإجابة بنعم والرقم (صفر) في حالة الاجابة بـ "لا" هذا وقد خصصت Pic'N pay ست مقابلات لإجراء المقابلة مع راغبي التوظف.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن اجراء المقابلات بإستخدام الحاسب الآلي - مثلما يحدث في متاجر Pic'N pay وبنك Great Western بكاليفورنيا- انما يترتب عليه العديد من المزايا والتي يتمثل أهمها في امكانية تخفيض الوقت الذي يقضيه المديرون في مقابلة الأفراد المتوقع عدم قبولهم- كما أن طلاب الوظيفة يدلون بما لديهم من معلومات للحاسب الآلي بدرجة اكبر مما يدلون به في ظل الأفراد، وذلك لاعتقادهم بأن معظم القرارات التي يتخذها الحاسب تتسم بالموضوعية وعدم اخضاعها للحكم الشخصي. ولكن يُعاب على استخدام الحاسبات في اجراء المقابلات عدم اخذها المظهر الشخصي للأفراد في الاعتبار، هذا بالإضافة إلى ان الطبيعة الميكانيكية لإجراء المقابلات بإستخدام الحاسب قد تترك انطباعاً لدى طلاب الوظيفة بأن المنظمة لاتأخذ في إعتبارها النواحي الشخصية.

كيفية الاستفادة من المقابلات؟ How useful Are Interviews?

منذ عدة سنوات وقضية الاستفادة من اجراء المقابلات تمثل اللغز المحير لجميع المنظمات التي تعتمد عليها كإجراء من اجراءات الاختيار، حيث يرى الباحثين الأوائل ان مقابلات الإختيار تعد أقل صلاحية ومصداقية في الحكم على كفاءة المتقدمين لشغل وظيفة معينة. إلا ان الدراسات الحديثة اثبتت عكس ذلك، حيث اتضح ان المقابلة تعد من أقوى المؤشرات الدالة على مستوى الآداء المستقبلي للفرد في وظيفته اذا ما قورنت بغيرها من وسائل الإختيار الأخرى، وبصفة خاصة المقابلات الموجهة والتي أشارت نتائج الدراسات إلى ان مثل هذا النوع من المقابلات يفوق في صلاحيته ومصداقيته المقابلات غير الموجهة بمقدار الضعف.

وبمعنى أخر، فإن العنصر الحاكم للاستفادة من المقابلات يتمثل في الأسلوب الذي تُدار من خلاله والذي يشمل الدرجة التي عندها يتم هيكلة الأسئلة التي تحويها. لذا نستخلص مما سبق ما يلي:

"عند التنبؤ بمستويات أداء الفرد في وظيفة معينة فإن المقابلات الموقفية تعد أكثر ملائمة من المقابلات السلوكية والتي يترتب عليها نتائج أفضل مما توفره المقابلة السيكولوجية أو النفسية، كما ان المقابلات الموجهة- بغض النظر عن مضمونها - أكثر مصداقية من المقابلات غير الموجهة في التنبؤ بمستويات أداء الفرد في الوظيفة".

الإطار القانوني لإجراء المقابلات Interviewing and The Law

مثل أي اجراء آخر من اجراءات الاختيار يجب ان تفي المقابلات بما تضعه لجنة المساواة في المعاملة بين الأفراد من متطلبات، فلايجوز توجيه أية اسئلة تتعلق مثلاً بالحالة العائلية للفرد أو مدى أعالته لأطفال من عدمه، أو سوابقه الأخلاقية أو سجل مكافآته. لأن عدم أخذ النواحي السابقة في الاعتبار انما يزيد من مصداقية المقابلة وسهولة اجرائها.

ولتحقيق مصداقية أكبر في مقابلات التوظف فإنه يتم إختيار مجموعة المقابلين الذين لديهم قدرة عالية على استبعاد كافة الأسئلة التي قد تبرز مظاهر التمييز بين المتقدمين لشغل الوظيفة، الأمر الذي يقلل من فرص مثول المنظمة أمام المحاكم المدنية أو لجنة المساواة بين الأفراد.

هذا ولقد تزايد الاهتمام بإجراء مقابلات لها درجة عالية من الصدق والقبول مع بداية عام ١٩٩١ عندما أرسلت احدى الشركات الخاصة أربعة طلاب جامعيين- أثنان من البيض وأثنان من السود-

إلى احد مكاتب التوظف لكي يبحث لهم عن وظيفة، فما كان من المكتب إلا أن أجرى مقابلات مع الطلاب البيض وقدم لهم الفرص الوظيفية ولم يهتم بإجراء ذلك مع الطلاب السود، الأمر الذي يدلل على وجود حالة من التميز على أساس اللون بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة.

وبناء عليه فإن الاستراتيجية المثلى التي يجب أن تتبعها المنظمة هو أن تتخذ خطوات فعلية نحو التخطيط لاجراء المقابلة وكذا التنفيذ الفعلي لها بما يضمن تفادي ادعاءات من يتم مقابلتهم، وفي هذا الصدد يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

١- تحذير المقابلين من أن المختبرين قد يتقدمون للمقابلة على أنهم طلاب وظيفة.

٢- تدريب المقابلين على أهمية تسجيل بعض الملاحظات أثناء وبعد إجراء المقابلة، حتى يمكن ابراز الإختلافات بين المتقدمين لشغل الوظيفة، وكذا تسجيل استجاباتهم عن الأسئلة.

٣- تقديم نبذة مختصرة عن الوظيفة للمتقدمين لشغلها، وتعريفهم بأن الهدف من المقابلة هو مجرد الإختيار الصادق للفرد القادر على ممارسة واجباتها بنجاح.

٤- التأكد من أن المختبرين قد يدخلون عملية التوظف بسهولة من خلال الاتصال التليفوني أو التزوير في المؤهلات، الأمر الذي يستلزم التأكيد على أهمية الفحص المتأني للسيرة الذاتية للفرد.

ثانياً: المشكلات التي تحول دون الاستفادة من مقابلات التوظف:

What Factors Can Undermine An Interview's Usefulness?

يواجه تحقيق الاستفادة المثلى من مقابلات التوظف العديد من المشكلات، وسوف نتعرض لأهم تلك المشكلات اقتناعاً منا بأن العلاج الوحيد لها هو التعرف عليها ومحاولة تجنبها. ويمكن الاشارة إلى أهم الأخطاء الشائعة عند اجراء مقابلات التوظف فيما يلي:

(١) الأحكام المتسرعة Snap Judgments

توصلت الدراسات والبحوث في هذا الصدد إلى أن معظم المقابلين سرعان ما يتوصلون إلى أحكام بشأن طلاب الوظيفة وذلك خلال الدقائق القليلة من بداية اجراء المقابلة، وقد تُبنى تلك الأحكام حتى قبل بدء المقابلة اعتماداً على النتائج التي حصل عليها الفرد خلال اختبارات التوظف السابقة. وفي هذا الصدد أشارت احدى الدراسات إلى أن المقابلين الذين يطلعون على نتائج إختبارات التوظف للأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة غالباً ما يتحيزون في حكمهم النهائي على هؤلاء الأفراد، وفي دراسة أخرى اتضح ان نتائج المقابلة ترتبط بقرار اختيار الفرد فقط عندما يحصل على درجات منخفضة في اختبار الإختيار، أما بالنسبة للأفراد الحاصلين على درجات عالية في الاختبار فقد اتضح أنه لاتوجد علاقة ارتباط بين نتائج المقابلة وقرارات المقابلين. كما توصل باحث أخر إلى أن ٨٥٪ من الاحكام يتخذها المقابلون قبل بدء المقابلة اعتماداً على المستندات التي يقدمها طلاب الوظيفة وكذا مظهرهم الشخصي. ولاشك ان مثل هذه الأحكام السريعة تجعل انه من المهم بالنسبة لطالب الوظيفة أن يأخذ في اعتباره مثل هذه الأخطاء ويحاول بقدر الامكان إجبار المقابل على عدم التسرع في إصدار حكم بشأنه.

(٢) التحيز أو التركيز السلبي Negative Emphasis

إن قضية الوصول إلى استنتاجات سريعة تعد من القضايا الشائكة وخاصة عندما تتصف المعلومات المتوافرة لدى المقابل عن طالب الوظيفة بالسلبية. فعلى سبيل المثال، توصلت إحدى الدراسات إلى أن حصول المقابلين على خطابات مرجعية غير ملائمة عن طلاب الوظيفة يعطى هؤلاء الأفراد ضماناً أقل للاستفادة من نجاحاتهم السابقة، ويجعلهم في نفس الوقت مسئولين شخصياً عما حققوه من فشل في الماضي. بالإضافة إلى ماسبق فإن قرار المقابلين بقبول أو رفض طلاب الوظيفة يرتبط بشكل أساسي بتوقعاتهم عن هؤلاء الأفراد اعتماداً على ما يتوافر لديهم من بيانات عن أدائهم في الماضي وبغض النظر عن مستوى أدائهم خلال المقابلة.

وبمعنى آخر فإن المقابلين يبدو وكأنهم لديهم تحيز سلبي تجاه المتقدمين لشغل الوظيفة حيث نجد أنهم يتأثرون بصفة عامة بما يتوافر لديهم من بيانات غير ملائمة عن هؤلاء الأفراد أكثر من تأثرهم بالبيانات الملائمة، في الوقت الذي توجد فيه احتمالات قوية لتحول انطباعاتهم من الناحية الايجابية إلى الناحية السلبية وليس العكس. من هنا يتضح وجود خطأ شائع أثناء اجراء المقابلة يتمثل في الرغبة في البحث عن المعلومات السلبية عن طالب الوظيفة، مما يترتب عليه انهاء المقابلة في غير صالحه وخاصة إذا كانت التقديرات التي حصل عليها خلال المراحل السابقة للتوظف كانت ضعيفة.

(٣) عدم إلمام المقابلين بطبيعة عمل الوظيفة المعلن عنها: Misunderstanding The Job

يُعد عدم إلمام المقابلين بتفاصيل العمل بالوظيفة المعلن عنها من أهم المشكلات التي تقلل من فعالية المقابلة، لأن عدم الفهم هذا يترتب عليه عدم قدرة المقابلين على تحديد أهم المواصفات الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة ليؤدي واجباتها بنجاح.

من ناحية أخرى، فإن وجود فهم واضح لدى المقابلين عن الوظيفة المراد شغلها انما يسهم في زيادة الفوائد المترتبة على إجراء المقابلة، ففي دراسة أجريت على ٣٠ مقابل تم تقسيمهم إلى نصفين الأول تم تزويده بوصف مختصر عن الوظائف المراد شغلها، والآخر تم تزويده بمعلومات تفصيلية عن ظروف العمل بالوظائف، وتوصلت الدراسة إلى وجود اتفاق معنوي حول الأفراد الملائمين لشغل الوظيفة بين المقابلين الذين يتوافر لديهم معلومات تفصيلية عن الوظيفة، في الوقت الذي لم يتحقق فيه مثل هذا الاتفاق بين المقابلين الذين يتوافر لديهم معلومات مختصرة عن الوظائف الشاغرة.

(٤) ضغوط التعيين Pressure To Hire

تتأثر فعالية المقابلة بمصداقية جماعة المقابلين، فقد يقوم بعض المقابلين بمنح طلاب الوظيفة درجات عالية والتوصية بتعيينهم، في الوقت الذي يحصل فيه نفس الطلاب الوظيفة على درجات منخفضة إذا ما قُوموا من قبل مقابلين أخرين، ويكون الدافع وراء منحهم هذه الدرجات المرتفعة هو الرغبة في التعيين.

(٥) الخطأ العكسي Candidate- Order (Contrast) Error

يقصد بالخطأ العكسي التأثر في تقييم أداء الفرد بمستويات أداء باقي طلاب الوظيفة، فقد يتم تقييم فرد أثناء المقابلة على أنه ملائم لشغل الوظيفة بالرغم من أن مستوى أداؤه متوسط، لالشئ إلا لأنه تم تقييمه بعد مجموعة من الأفراد ذوي مستويات الأداء الضعيفة، ولذلك فهو يعد أفضل فرد بالنسبة لهم.

(٦) التأثر بالسلوك المصطنع Influence of Nonverbal Behavior

غالباً ما يتأثر المقابلين ببعض السلوكيات غير الحقيقية والمصطنعة التي يبديها طلاب الوظيفة بوضوح أثناء المقابلة، ومن أهم تلك السلوكيات تركيز الانتباه والاستخدام المناسب لحركات العين والرأس، الجدير بالذكر أن هذه السلوكيات تشكل اكثر من ٨٠٪ من اجمالي الدرجات التي يحصل عليها طالب الوظيفة. لذلك فإنه قد يستخدمها بالشكل الذي يرجح كفته لدى المقابلين، ففي دراسة أجريت على عينة من ٥٢ فرد من أخصائي الموارد البشرية الذين قد تتطلب وظائفهم اجراء المقابلات بإستخدام كاميرا الفيديو، تم تقسيم العينة إلى جزئين، الأول ويمثل ٢٦ فرد والذين أبدوا تركيزاً اكثر في الانتباه وفي الرغبة في بذل طاقة أكبر، أما الثاني فلم يبد مثل هذه السلوكيات وكانت نتيجة الدراسة ان الجزء الأول تم تقييمه أثناء المقابلة بشكل أفضل من الثاني، ولذلك فقد أوصى المقابلين بإستمرارهم في مراحل الاختيار، أما الثاني فقد أستبعد بسبب انخفاض درجات تقييمه أثناء المقابلة.

ومن ناحية أخرى يؤثر المظهر الشخصي ونوع طالب الوظيفة على قرار المقابل أثناء التقييم، حيث أشارت احدى الدراسات إلى ان المقابلين يميلون إلى اعطاء تقديرات مرتفعة لطلاب الوظيفة ذوي المظهر الجيد من السيدات بدرجة اكبر من ذوات المظهر غير الجيد.

وترتيباً على ما سبق، فإنه لكي يتغلب المقابل على بعض السلوكيات التي يصطنعها طالب الوظيفة أثناء المقابلة، يجب مراعاة النواحي التالية:

١- محاولة الحكم على تصرفات طالب الوظيفة، والتعرف على ماذا كان هذا يمثل سلوكه الحقيقي ام انه سلوك مؤقت بغرض تضليل المقابل.

٢- التحرر من التأثر بالخصائص الديموجرافية وخاصة اذا لم ترتبط هذه الخصائص بمستويات أداء الفرد في وظيفته.

(٧) إرسال الإجابات تلغرافياً Telegaphing

بعض المقابلين قد يكون لديه العديد من الأمور التي تشغله عن الانتظار فترة طويلة أثناء المقابلة للحصول على إجابات طلاب الوظيفة، لذا فإنهم قد يقترحوا عليهم إرسال الإجابات تلغرافياً لضيق الوقت. ولعل ذلك يعد من أهم الأخطاء الشائعة في اجراء المقابلات، لأن الأصل في المقابلة هو المواجهة الشخصية لكي يحكم من خلالها المقابل على العديد من الأمور الأخرى مثل طريقة الفرد في الحديث ومظهره الشخصي ودرجة التعاون مع الزملاء ودرجة الالمام بالنواحي النظرية للوظيفة.

٨- صعوبة التحكم في الحوار أثناء المقابلة Too Much/ Too Little Talking

قد يؤثر أسلوب الحوار أثناء المقابلة على فعاليتها، فبعض المقابلين قد يترك حرية الحديث أمام طالب الوظيفة للحد الذي يصعب معه إمكانية توجيه اسئلة إضافية، وقد يحدث العكس بأن يتحدث المقابل كثيراً ولا يترك فرصة كافية أمام طالب الوظيفة لكي يجيب عن التساؤلات الموجهة. الأمر الذي يستلزم الإدارة الفعالة لوقت المقابلة بحيث تتاح الفرصة أمام المقابل لكي يسأل ويوجه وكذا أمام طالب الوظيفة لكي يجيب ويستفسر حول بعض النقاط التي قد تكون غامضة أمامه.

ثالثاً: أسس تصميم واجراء المقابلة الفعالة:

Designing and Conducting the Effective Interview

للتغلب على المشكلات السابق الاشارة إليها، فإنه يجب تصميم واجراء مقابلة فعالة من خلال وضع قواعد ثابتة لها بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوث التحيز الشخصي وكذا الحكم السريع على طالب الوظيفة... وغيرها من المشكلات التي تحول دون الاستفادة المثلى من مقابلات التوظف.

هذا ويمكن زيادة فعالية مقابلات التوظف من خلال الالتزام بالمعايير التالية:

(١)زيادة الإعتماد على المقابلات الموجهة: The Structured Interview

نظراً لأن المقابلات الموجهة ينظر إليها جميع الباحثين بأنها من أكثر المقابلات مصداقية في الحكم على مستويات أداء الفرد في وظيفته، لذا فإن الخطوة الأولى نحو زيادة فعالية مقابلات التوظف انما تتمثل في تصميم مقابلات موقفية موجهة تتضمن سلسلة من الأسئلة الافتراضية المرتبطة بالوظيفة على أن يتبعها مجموعة من الاجابات المحددة مسبقاً والتي توجه إلى جميع الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

هذا ويتم تحديد مجموعة الأسئلة التي يجب أن تتضمنها المقابلة من خلال عقد اجتماع بين مجموعة من الأفراد الذين لهم ارتباط مباشر بالوظيفة الشاغرة، على أن يتم وضع مجموعة من الاجابات عن تلك الاسئلة. وتمر هذه العملية بخمس خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:

الخطوة الأولى: تحليل الوظيفة: Job Analysis

حيث يتم في البداية كتابة وصف للوظيفة في شكل قائمة من الواجبات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة، والمهارات والقدرات، ومختلف المؤهلات التي يجب توافرها فيمن يشغل تلك الوظيفة.

الخطوة الثانية: تقييم المعلومات المتوافرة عن واجبات الوظيفة:

Evaluate The Job Duty Information

في هذه الخطوة يتم تقييم درجة مساهمة كل واجب من واجبات الوظيفة في تحقيق النجاح بها، وفي نفس الوقت يتم المقارنة بين الوقت الذي يستغرقه كل نشاط من أنشطة الوظيفة. وتنحصر المهمة الأساسية لهذه الخطوة في تحديد الواجبات الأساسية للوظيفة.

الخطوة الثالثة: وضع قائمة بأسئلة المقابلة: Develop Interview Questions

اعتماداً على محصلة الخطوتين السابقتين يتم وضع قائمة بالأسئلة التي سوف توجه لطالب الوظيفة أثناء المقابلة. هذا وقد تحتوي قائمة الأسئلة على الأنواع التالية:

أ- اسئلة موقفية Situational Questions والتي تحتوي على موقف وظيفي افتراضي، وتختبر كيفية تصرف طالب الوظيفة خلال هذا الموقف. ومن أمثلة تلك الأسئلة: ماذا تفعل لو ارتفعت درجة حرارة الآلة فجأة؟

بـ- اسئلة مرتبطة بالمعرفة بواجبات الوظيفة Job- Knowledge Questions وتستهدف بشكل مباشر تقييم المعارف الضرورية لأداء الوظيفة والتي يجب أن تتوافر لدى الفرد قبل التحاقه بالعمل. وتدور هذه الأسئلة حول النواحي الفنية للوظيفة.

جـ- اسئلة الإستعدادات Willing Mass Questions.. والتي تقيس رغبة طالب الوظيفة في ممارسة واجباتها ورغبته في السفر أو تغيير محل إقامته حسب مكان عمله الجديد...الخ.

وأخيراً يجب أن يأخذ القائمون على وضع الأسئلة في إعتبارهم ضرورة صياغتها في شكل أحداث حرجة Critical incidents والتي تعكس بشكل اساسي مستوى الأداء المرتفع والمستوى الضعيف، ومن أمثلة الأسئلة التي تصاغ بهذا الأسلوب ما يلي:

"هب ان زوجتك وطفليك دون العشرين مرضى بالفراش إثر إصابتهم بنزلة برد شديدة، وليس لك أصدقاء أو أقارب قريبين منهم، وفي نفس الوقت بدأت ورديتك منذ ٣ ساعات.. فما ذا تفعل في هذا الموقف؟

الخطوة الرابعة: وضع قائمة بالإجابات المعيارية: Develop Benchmark Answers

في هذه الخطوة يتم وضع قائمة بالإجابات المعيارية عن كل سؤال، بحيث يستخدم مقياس خماسي متدرج في الإجابة عن كل سؤال، حيث يحصل طالب الوظيفة على رقم (٥) اذا كان جيد، ورقم (٣) اذا كان متوسط، ورقم (١) اذا كان ضعيف. فمثلا للإجابة على السؤال الوارد بالخطوة السابقة، فقد يحدث هناك اجماع بين القائمين بوضع الاجابات على ان الاجابات المعيارية هي على النحو التالي:

أ- سوف أمكث بالمنزل، فأولادي وزوجتي هم أهم شئ بالنسبة لي... وعندئذ يحصل طالب الوظيفة الذي يختار هذه الإجابة على درجة تقييم "١".

ب - سوف اتصل بالمشرف عليّ واشرح له الموقف... وعندئذ يحصل طالب الوظيفة الذي يختار هذه الإجابة على درجة تقييم "٣".

جـ- سوف احضر إلى العمل حتى ولوكانوا مرضى.... وعندئذ يحصل طالب الوظيفة الذي يختار هذه الإجابة على درجة تقييم "٥".

الخطوة الخامسة: تعيين مجموعة من المقابلين لاجراء المقابلة:

Appoint Interview panel And Implement

يجرى هذا النوع من المقابلات من خلال مجموعة من المقابلين، والذين يجب أن يتراوح عددهم من ٣-٦ أعضاء، ويفضل ان يكونوا من نفس الأفراد الذين شاركوا في وضع الأسئلة والإجابات المتوقعة عليها. هذا وقد تتكون جماعة المقابلين من المشرفين بالوظيفة المراد شغلها، أو من الرؤساء أو المتخصصين في الموارد البشرية، المهم أن تقوم هذه المجموعة بمقابلة جميع المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

هذا وقبل بدء المقابلة يجب أن توزع على جماعة المقابلين ملف يتضمن واجبات الوظيفة المراد شغلها، والأسئلة التي سوف توجه للراغبين في التوظف، وكذا الاجابات النموذجية على تلك الأسئلة، وذلك بهدف إتاحة الفرصة أمام المقابلين لمراجعة المعلومات قبل بدء المقابلة.

وبمجرد بدء المقابلة يجب توفير الجو النفسي الملائم لإجرائها والذي يتضمن توفير الهدوء والبعد عن إثارة الضغوط وكذا توفير اماكن مريحة لجلوس المقابلين وطلاب الوظيفة. ثم يبدأ أحد أعضاء جماعة المقابلين بتوجيه الأسئلة إلى كل طالب وظيفة على حدة، وفي نفس الوقت يقوم باقي الأعضاء- كل على حدة- بتقييم طالب الوظيفة. وفي نهاية المقابلة يتوجه طلاب الوظيفة إلى شخص ما ليرشدهم نحو الإجراءات الواجب اتباعها فيما بعد، بالإضافة إلى الاجابة على اية استفسارات قد يبديها طالب الوظيفة.

(٢) وضع قائمة إرشادات لإجراء المقابلة Guidelines for Conducting an Interview

قد لايتوافر لدى جميع المنظمات الوقت الكافي لإجراء مقابلات موقفية موجهة كجزء من عمليات المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وبناء عليه فقد يتم وضع مجموعة من الإرشادات التي يجب مراعاتها قبل واثناء وبعد اجراء المقابلة حتى يمكن زيادة فعاليتها، ويمكن الاشارة إلى الأمور الواجب أخذها في الاعتبار خلال المراحل المختلفة من اجراء المقابلات على النحو التالي:

(أ) الإعداد للمقابلة: Structure the interview

يمكن زيادة فعالية المقابلات خلال هذه المرحلة من خلال اتخاذ مجموعة من الخطوات التي تستهدف زيادة النمطية في اجراء المقابلات، وفي نفس الوقت مساعدة المقابلين في تحديد الأنشطة التي يجب توجيهها وكيفية اجابات طالب الوظيفة، هذا وقد أشارت دراستين إلى وجود العديد من الطرق التي يمكن أن تساهم في زيادة نمطية المقابلة وبالتالي زيادة مصداقيتها في الحكم على مستوى آداء الفرد في الوظيفة، وتمثلت هذه الطرق فيما يلي:

١- الاعتماد على تحليل الوظيفة في صياغة اسئلة المقابلة. . . . . حيث يترتب على ذلك العديد من المزايا من أهمها تقليل احتمالات توجيه المقابلون لأسئلة قد لاترتبط بشكل مباشر بواجبات الوظيفة الشاغرة.

٢- استخدام أسئلة موضوعية ومحددة، وفي نفس الوقت وضع معايير سلوكية لتقييم استجابات المتقدمين لشغل الوظيفة. ولاشك ان هذا يقلل من احتمالات التحيز الشخصي أثناء توجيه الأسئلة أو عند تقييم اجابات طالب الوظيفة.

٣- الاهتمام بتدريب المقابلين.. فالتدريب من شأنه تنمية مهارات ومعارف المقابل بالوظيفة المراد شغلها، بالإضافة إلى جعل معظم أحكامه تتصف بالموضوعية والبعد عن التحيز.

٤- تكرار نفس الاسئلة لجميع طلاب الوظيفة... وفي حالة حدوث ذلك فإن المقابل يكون بصدد أربع خيارات تتمثل في:

أ- توجيه نفس الأسئلة لكل طالب وظيفة وبنفس الطريقة.

ب- توجيه نفس الأسئلة لكل طالب وظيفة، ولكن يتيح قدر من المرونة أثناء المناقشة.

جـ- عدم توجيه أسئلة محددة، ولكن وضع خطوط عريضة للموضوعات التي يجب تغطيتها أثناء المقابلة.

د- ترك الحرية للمقابلين في توجيه الأسئلة التي يرون أنها ملائمة.

ايا كان الخيار الذي سوف يختاره المقابل في توجيه الأسئلة، فإنه يجب أن ندرك حقيقة هامة وهي انه كلما زادت النمطية في توجيه الآسئلة كلما كان ذلك أفضل، حيث ان توجيه نفس الأسئلة لجميع طلاب الوظيفة انما يترتب عليه تقليل احتمالات التحيز الشخصي وذلك بسبب إتاحة نفس الفرصة أمام المتقدمين لشغل الوظيفة.

٥- استخدام مقياس متدرج في تقييم طلاب الوظيفة، ويتم ذلك من خلال تحديد مجموعة الإجابات المحتملة عن كل سؤال، ثم وضع مقياس كمي متدرج لكل إجابة من الإجابات المحتملة. ويفيد هذا المقياس في تقليل التحيز وزيادة مصدقية المقابلة، وذلك بسبب التأكد من أن جميع المقابلين يستخدمون نفس المعايير في الحكم على كفاءة المتقدمين لشغل الوظيفة.

٦- الاعتماد على اكثر من مقابل في تقييم طلاب الوظيفة.. حيث يترتب على ذلك تقليل درجة التحيز الشخصي، بالإضافة إلى امكانية أخذ الآراء المختلفة في الاعتبار قبل التوصية بإتخاذ قرار بتعيين الفرد.

٧- استخدام توليفة مناسبة من الأسئلة، ويشترط في تلك الأسئلة أن تتسم بالموضوعية والإرتباط بمجال العمل. ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن الاعتماد عليها: ما هي العوامل التي يجب أن تأخذها في اعتبارك عند تطوير الحملة الإعلانية من خلال وسيلة التليفزيون؟. إن استخدام أسئلة في المقابلة مثل هذا انما يتسم ليس فقط بإرتباطه بالوظيفة المراد شغلها، ولكن أيضاً بقدرته على تقليل درجة التحيز الشخصي أثناء المقابلة.

هذا ويمكن توضيح أمثلة للأنواع المختلفة من الأسئلة التي يمكن استخدامها خلال المقابلة الموجهة في الجدول رقم (٦-٢).

جدول رقم (٦-٢)

أمثلة للأسئلة المستخدمة في إجراء المقابلة الموجهة



- **أسئلة موقفية مثل:** Situational Questions

١- افترض أن زميلك في العمل لم يتبع اجراءات العمل الموضوعة، وكان هذا الزميل اكثر خبرة منك وادّعى بأن الإجراءات الجديدة أفضل، هل ستتبع الإجراءات الجديدة؟

٢- بفرض انك كُلفت بإلقاء محاضرة في مجال البيع، وفجأة وُجه لك سؤالاً فنياً لم تعرف إجابته، فماذا تفعل؟

- **أسئلة عن السلوكيات الماضية** Past Behavior Questions مثل:

٣- اعتماداً على خبرتك السابقة في مجال العمل، أذكر أهم التصرفات التي قمت بها من أجل تقديم يد العون لأحد زملائك؟

٤- اضرب مثالاً لأحد إسهاماتك في مجال تطوير الخطة البيعية بالشركة؟

- **أسئلة خاصة بالخبرات السابقة مثل:** Background Questions

٥- ماهي خبراتك السابقة في مجال العمل أو التدريب أو المؤهلات التي تؤهلك للعمل بنجاح داخل بيئة تسودها روح الفريق؟

٦- ما هي خبراتك السابقة في مجال البيع المباشر؟

- **أسئلة عن المعرفة بواجبات الوظيفة مثل:** Job Knowledge Questions

٧- اذكر أهم الخطوات التي يجب اتباعها لعقد جلسة للعصف الذهني لمجموعة من الموظفين حول الأمن الصناعي؟

٨- ما هي العوامل التي يجب أن تأخذها في اعتبارك عند تطوير الحملة الاعلانية من خلال وسيلة التليفزيون؟

(ب) التخطيط للمقابلة Plan The Interview

قبيل بدء المقابلة يجب القيام بمجموعة من الأنشطة التي تتضمن نجاح تنفيذها، من أهم تلك الإنشطة مراجعة طلبات التوظف المستوفاة من طلاب الوظيفة. بالإضافة إلى إستيضاح أية نواحي قد تكون غامضة وغير واضحة والتي قد تشير إلى نقاط قوة أو نقاط ضعف يجب أخذها في الاعتبار عند إجراء المقابلة. ثم يلي ذلك القيام بمراجعة وصف الوظيفة الشاغرة والتخطيط لبدء المقابلة في ظل رؤية واضحة للصفات الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة.

لزيادة فعالية المقابلة فإن الأمر يتطلب الأخذ في الاعتبار النواحي التالية:

أ - استخدام النوع الموجه من المقابلات.

ب- الاعتماد على النوعيات المختلفة من الأسئلة المشار إليها بالشكل (٦-١).

جـ- الاسترشاد بالمعلومات الواردة بسجل طالب الوظيفة Candidate Record، والمشار إليها بالشكل (٦-٣) وأخيراً ننوه إلى أمر هام وهو لضمان نجاح المقابلة يجب على المقابل ان يلتزم بالارشادات السابقة أو على أضعف الإيمان كتابة اسئلة المقابلة قبل بدايتها.

هذا ويمكن توضيح أهم المعلومات التي يحتويها سجل طالب الوظيفة- والذي يحرره المقابل- من خلال الشكل رقم (٦-٣).

شكل رقم (٦-٣)
سجل طالب وظيفة

سجل طالب وظيفة

رقم طالب الوظيفة : ☐☐☐ اللقب الاسم الأول اسم الأب ☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

اسم الكلية ________ كود الكلية ☐☐☐☐

اسم المقابل ☐☐☐☐☐☐

اسم طالب الوظيفة ....

● جهة الترشيح للوظيفة
☐ الجامعة
☐ التقدم بشكل شخصي
☐ المنظمة
☐ مكاتب التوظف

● عنصر طالب الوظيفة
☐ أبيض
☐ أسود
☐ آسيوي
☐ أسباني
☐ أمريكي الأصل

● الجنس
☐ ذكر
☐ انثى

● تاريخ المقابلة ☐☐☐☐☐

● المؤهل الدراسي:
☐ بكالوريوس
☐ ماجستير
☐ قانون

● التخصص الدقيق
____

● المستوى الدراسي
☐ من أفضل ١٠٪
☐ من أفضل ٢٥٪
☐ من أفضل ٥٠٪
☐ من أفضل ٧٥٪

نتائج تقييم المؤهلات الدراسية

☐ ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ فائقة

الاتجاهات - الدوافع - الأهداف

(الإيجابية، درجة التعاون، لديه دافع قوى، مجد، يركز على الأهداف)

ملاحظات المقابل: ....

....

مهارات الاتصال، نمط الشخصية، المقدرة البيعية

☐ ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ فائقة

(واضحة، مسموعة، لديه قدر عال من الحماس، محبوب، متزن، تكتيكي، يتمتع بالقبول، لديه قدرة عالية على الإقناع)

ملاحظات المقابل: ....

....

القدرة على الانجاز - العلاقة بالمستويات الإدارية العليا

☐ ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ فائقة

(مؤثر، منعزل، دائماً، يحقق الهدف، يحتاج إلى توجيه مستمر، دائماً فى المقدمة، هادئ الطباع، يأخذ بالحيطة و الحذر)

ملاحظات المقابل: ....

....

القدرات الذهنية

☐ ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ فائقة

(يتسم ببعد النظر، مبدع، لديه حب الاستطلاع، القدرة على التخيل، القدرة على الفهم، القدرة علي التحليل، مستوى الذكاء، مستوى الثقافة)

ملاحظات المقابل: ....

....

....

القدرة على الحكم واتخاذ القرارات

☐ ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ فائقة

(مستوى النضج، درجة الاستقلالية، درجة المشاركة في صنع القرار، درجة التحديد في اتخاذ القرارات، مدى الاعتماد على المنطق في صنع واتخاذ القرارات)

ملاحظات المقابل: ....

....

....

مهـــارات القيـــــادة

☐ ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐ فائقة

(الثقة بالنفس، الإحترام المتبادل، القدرة على الإدارة بعقلانية، الميل نحو تفويض بعض السلطات)

ملاحظات المقابل: ....

....

....

هذا ويجب الاهتمام بالتجهيز المكاني لعقد المقابلة، حيث يستلزم الأمر ضرورة إجرائها داخل قاعة خاصة مؤثثة وملائمة من حيث درجة الإضاءة والحرارة والرطوبة، بالإضافة إلى عدم السماح باستقبال أية تليفونات خاصة أثناء اجراء المقابلة حتى لايؤثر ذلك على درجة الإنتباه والتركيز التي ينبغي أن تكون سائدة أثناء المقابلة، سواء كان ذلك بين المقابلين أنفسهم أو بينهم وبين المتقدمين لشغل الوظيفة.

من ناحية أخرى، فقد يتوارد إلى ذهن بعض المقابلين اتخاذ قرار معين بصدد قبول أو رفض المتقدم لشغل الوظيفة، وذلك حتى قبل بدء المقابلة بسبب ما توافر لديه من معلومات من خلال طلب التوظف الذي سبق وأن حرره طالب الوظيفة. ولذلك فمعظم هؤلاء المقابلين قد يتسرع وينهي المقابلة اعتماداً على ذلك، ولكن هذا يعد من قبيل الحكم الخاطئ على الفرد، فالأمر يتطلب من المقابل التمهل لحين الانتهاء من المقابلة ثم إصدار قراره بعد ذلك، لأن المتقدم لشغل الوظيفة قد يبرز تفوقاً ملحوظاً خلال المقابلة قد يسهم في تغيير وجهة نظر المقابل عنه.

(جـ) تهيئة الجو النفسي للمقابلة Establish Rapport

يتمثل الهدف الأساسي من المقابلة في البحث عن أكفأ العناصر المتقدمة لشغل الوظيفة، ولتحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب توفير قدر كبير من الراحة والطمأنينة لدى المتقدم أثناء المقابلة، وذلك من خلال توجيه التحية له والبدء في توجيه سؤال لايتضمن قدر كبير من الخلاف أو الجدل. مثلاً كأن يسأل المقابل طالب الوظيفة عن حالة الطقس أو حالة المرور السائدة يوم المقابلة. بالإضافة إلى ذلك فإن من متطلبات تهيئة الجو النفسي للمقابلة أن يشعر المتقدم لطالب الوظيفة بالألفة والصداقة في

التعامل من قبل المقابلين، وهذا اللين في التعامل ليس لدواعي انسانية فحسب ولكن أيضاً حفاظاً على سمعة المنظمة وبغض النظر عن نتيجة المقابلة.

(د) توجيه الأسئلة: Ask Questions

ينبغي على المقابل أن يلتزم بمجموعة من الارشادات عند توجيه الأسئلة لطلاب الوظيفة، فعليه أن ينوع من الأسئلة التي يوجهها لهم بحيث يختبر أكثر من مهارة لديه. ويمكن توضيح مثال للأسئلة التي قد توجه لطالب الوظيفة في الشكل (٦-٤).

هذا ومن أهم المقترحات التي يمكن توضيحها للمقابل في هذا الصدد:

١- حاول أن تركز على الأسئلة المرتبطة بالوظيفة.

٢- تجنب الأسئلة التي عادة ما تكون اجابتها بـ "نعم" أو "لا".

٣- احذر الإيحاء بإجابة معينة لطالب الوظيفة.

٤- حاول أن توجه الأسئلة بالشكل الذي لايشعر طالب الوظيفة وكأنه في موضع الاتهام.

٥- لاتكن ساخراً، أو مناصراً لوجهة نظر معينة، ولكن كن محايداً ويقظاً.

٦- لاتحتكر معظم وقت المقابلة لصالحك، ولكن اعط الفرصة للمتقدم لشغل الوظيفة كي يتحدث.

٧- انصت جيداً لطالب الوظيفة حتى تشجعه على أن يبرز إليك وجهة نظره كاملة.

٨- تعرف بلباقة على مشاعر وأحاسيس طالب الوظيفة، من خلال توجيه بعض الأسئلة مثل: ألم تحب وظيفتك السابقة.

٩- حاول أن تفسر بعض الأسئلة الصعبة على طالب الوظيفة من خلال ضرب بعض الأمثلة التوضيحية.

١٠- عندما يعدد طالب الوظيفة بعض نقاط قوته ونقاط ضعفه، حاول أن يذكر لك بعض الأمثلة التوضيحية عن كل نقطة من نقاط القوة لديه.

الشكل (٦-٤)

بعض الأسئلة التي توجه لطالب الوظيفة اثناء المقابلة

١- هل أحضرت سيرتك الذاتية؟

٢- ما الراتب الذي تتوقع الحصول عليه؟

٣- ما الراتب الذي كنت تحصل عليه في وظيفتك السابقة؟

٤- لماذا تركت عملك السابق؟

٥- حدد أفضل الانجازات التي حققتها في وظيفتك السابقة؟

٦- كم عدد الساعات التي تعملها عادة في الأسبوع؟

٧- ما الذي تحبه/ أو لاتحبه في وظيفتك السابقة؟

٨- ما هي طبيعة علاقتك برؤسائك وزملائك في العمل؟

٩- هل لديك القدرة على توجيه مرؤوسيك؟

١٠- ما هو تقييمك للشركة التي كنت تعمل بها من قبل؟
١١- ما هي نقاط قوتها أو ضعفها؟
١٢- ماذا يتوافر لديك من مهارات تؤهلك لشغل الوظيفة الحالية؟
١٣- ما هي المدة التي تحتاجها لتقدم انجازات بارزة للشركة؟
١٤- ما هي انطباعاتك عن شركتنا؟ من حيث الحجم ونوع الصناعة التي تعمل بها، ومركزها التنافسي؟
١٥- ما هي المزايا التي تتوقع الحصول عليها من وظيفتك الحالية؟
١٦- ما هو الوضع الوظيفي للوظيفة الحالية في الهيكل التنظيمي؟
١٧- ما نوعية البيانات المالية التي تحتاجها؟ ولماذا؟
١٨- كيف ستحدد نمط الاتصالات الداخلية والخارجية للوظيفة؟
١٩- ماذا ترغب أن تحدثني به عن نفسك؟
٢٠- هل كنت طالب مجتهد؟
٢١- هل أنت ناجح في مجال تخصصك؟
٢٢- كيف تقضي وقت فراغك؟
٢٣- ما هي أهدافك الوظيفية خلال الخمس سنوات المقبلة؟
٢٤- ما هي أفضل نقاط القوة لديك، وما هي نقاط ضعفك؟
٢٥- ما هي طموحاتك الوظيفية؟
٢٦- ما هي الخطوات الفعلية التي اتخذتها بشأن تحقيق أهدافك الوظيفية؟
٢٧- هل ترغب في تملك المشروع الذي تعمل به؟
٢٨- ماالمدة التي ترغب البقاء فيها معنا؟
٢٩- ما هي طبيعة عمل أشقائك؟
٣٠- ما هي طبيعة عمل والدك؟ وكذا والدتك؟
٣١- هل سبق لك العمل في مشروعات تقوم على أساس فرق العمل الجماعي؟ واذا كنت قد عملت، ما هوالدور الذي كنت تلعبه؟
٣٢- هل شاركت في أعمال خاصة بالخدمة المدنية؟
٣٣- ما هي المؤسسات العلمية التي تنتمي إليها؟
٣٤- ما هي طبيعة وضعك الإئتماني؟
٣٥- ما تفضيلاتك الشخصية؟
٣٦- كيف تقضي يومك؟
٣٧- هل بإمكانك وصف أسرتك بإعتبارها وثيقة الصلة بنا؟
٣٨- ماذا عن درجة العدوانية لديك؟
٣٩- ما الذي يحفزك على العمل؟
٤٠- هل تمثل النقود حافز قوي لديك؟

٤١- هل تفضل العمل التنفيذي أم العمل الاستشاري؟
٤٢- هل تفضل العمل بمفردك أم من خلال فريق؟
٤٣- ما الذي تبحث عنه عند تعيين موظفين جدد؟
٤٤- هل سبق لك وأن فصلت أحد من مرؤوسيك؟
٤٥- ماذا عن طبيعة علاقتك بأعضاء النقابة وقياداتهم؟
٤٦- ما هي مقترحاتك بشأن الوضع الاقتصادي والسياسي الراهن؟
٤٧- كيف تؤثر السياسة الحكومية على صناعتنا وكذا على وظيفتك؟
٤٨- هل سوف توقع عقد التوظف معنا؟
٤٩- من وجهة نظرك، لماذا يجب علينا تعيينك؟
٥٠- هل ترغب في تلك الوظيفة؟

(هـ) انهاء المقابلة Close The Interview

بمجرد الانتهاء من المقابلة يجب على المقابل أن يتيح بعض الوقت للإجابة على ما قديُثار لدى المتقدمين لشغل الوظيفة من تساؤلات، هذا بالإضافة إلى توعية المتقدمين بالخطوات التالية والتي يجب عليهم القيام بها. مع العلم بأنه لن يتم قبول جميع المتقدمين، ولكن يتم المفاضلة بينهم لإختيار أكفأهم حسب حاجة الوظيفة الشاغرة، على أن يتم إعلام المرشحين لشغل الوظية بنتيجة المقابلة والقبول من عدمه خلال فترة زمنية محددة.

(و) مراجعة المقابلة: Review The Interview

بمجرد إنتهاء المقابلة وانصراف المرشحين لشغل الوظيفة، يجب على المقابل أن يبدأ في مراجعة ملاحظاته أثناء المقابلة، ثم يبدأ في استيفاء مرشد المقابلة عقب الانتهاء مباشرة نظراً لأن المعلومات لاتزال جاهزة في ذهنه. هذا ويمكن التغلب على مشكلة النسيان من خلال تدوين المقابل جميع ملاحظاته في مذكرة خاصة، ولكن اختلفت الدراسات حول تأثير هذه المذكرات على مصداقية المقابلة، إلا ان معظم الباحثون اتفق على إمكانية الاعتماد عليها حتى لايترك المقابل أية ملاحظات تمر عليه دون الاستفادة منها.

ومن ناحية أخرى، فإن المراجعة الفورية للمقابلة عقب انتهائها تمكن من التغلب على مشكلتين من مشكلات المقابلة وهما: الحكم المتسرع والتحيز السلبي. ولذلك فإن هناك بعض المنظمات دأبت على استخدام شرائط الفيديو في مراجعة وتقييم المقابلة والتي أثبتت فعاليتها في تقييم المرشحين لشغل الوظائف القيادية.

تطبيق مقابلات التوظف بالمشروعات الصغيرة Small Business Applications

من محصلة النقاط التي تحدثنا عنها في هذا الفصل، يمكن وضع دليل عملي لكيفية استخدام مقابلات التوظيف في المشروعات الصغيرة، وهذا الدليل يتكون من أربع خطوات أساسية تتمثل في:

١- تحديد المواصفات السلوكية للوظيفة.

٢- حصر العوامل الأساسية التي ينبغي الإختيار في ضوئها.

٣- وضع خطة لإجراء المقابلة.

٤- تسكين الفرد في الوظيفة.

هذا ويمكن الاشـارة إلى الأنشطة المختلفـة التي تُمارس خـلال كل خطـوة من الخطوات الأربع السابقة على النحو التالي:

(١) تحديد المواصفات السلوكية للوظيفة Develop Behavioral Specifications For The Job

نظراً لأن المشروع الصغير غالباً ما تكون لديه المقدرة على تحديد نوعية الأفراد الملائمين لشغل الوظيفة، فإن أسرع الطرق لتحقيق ذلك انما يكمن في ضرورة تركيز بؤرة الاهتمام على أربعة أنواع أساسية من السلوك تتمثل في:

* **عامل المعرفة والخبرة** Knowledge- Experience Factor . . . وهنا يجب السؤال عن: ما الذي يجب ان يعرفه المرشح لشغل الوظيفة كي يؤدي واجبات وظيفته بنجاح؟ وما هو مستوى الخبرة الملائم لأداء الوظيفة؟

* **عامل التحفيز** Motivation Factor. . . . . وهنا يجب السؤال عن: ماذا يجب على الفرد أن يعمل ليستمتع بأداء وظيفته؟ وما الذي يجب ألا يحبه؟ هل لابد من وجود طموحات وأهداف أساسية لدى الفرد؟

* **العامل الفكري** Intellectual Factor. . . . . وهنا يجب الاستفسار عن: هل هناك إستعدادات فكرية وذهنية يجب توافرها لدى المرشح لشغل الوظيفة؟ وكيف يمكن التعامل مع المشكلات المعقدة؟

* **عامل الشخصية** Personality Factor . . . . وهنا يجب التعرف على النواحي التالية: ما هي المواصفات الشخصية الحاكمة والضرورة للنجاح في أداء واجبات الوظيفة؟ كيف يتعامل الفرد مع ما قد يواجهه من ضغوط وتحديات؟ وما هي أنواع السلوك الشخصي المطلوب إتباعها على كافة المستويات الادارية، بل وأيضاً مع العملاء خارج المنظمة؟

٢- حصر العوامل الأساسية التي ينبغي الاختيار في ضوئها:

Specific Factors To probe in The interview

في هذه الخطوة يتم استخدام توليفة من الاسئلة الموقفية وكذا الإسئلة الموضحة في الشكل (٦-٤) وذلك للحكم على مدى ملائمة المرشح لشغل الوظيفة، فعلى سبيل المثال:

* **بالنسبة للعامل الفكري أو الذهني**. . . يتم الحكم على الفرد من خلال عدة نواحي مثل: درجة الصعوبة في المهام التي يؤديها الفرد، المؤهلات العلمية الحاصل عليها، ونتائج الاختبارات التي عقدت له، وكذا أسلوب الفرد في تنظيم وعرض أفكاره.

* **عامل التحفيز**. . . يتم تقييم الفرد فيما يتعلق بما يحبه وما يكرهه أثناء أداء واجبات الوظيفة، طموحات الفرد، ومستوى الجهد الذي يمكن أن يبذله الفرد ويتم التعرف على ذلك من خلال التعرف على كيفية قضائه ليوم من الأيام.

• **عامل الشخصية.....** وهنا تستهدف المقابلة الحكم على مجموعة نواحي تتمثل في: انماط السلوك السائدة لدى الفرد (هل هو عدواني أم مسالم.. الخ)، وكذا البحث في علاقاته الشخصية الماضية (العمل في مجموعات أثناء الدراسة أو العمل مع مجموعة أخوة، أو قيادة فريق العمل بالوظيفة السابقة... هكذا). وأخيراً يتم الحكم على سلوك الفرد أيضاً أثناء المقابلة، هل هو خجول أم يتسم بالهروب أم يتسم بالكياسة الشخصية.

(٣) وضع خطة لأجراء المقابلة: Use An interview plan

يقع على عاتق المقابل ضروة وضع خطة يمكنه الإعتماد عليها كمرشد أثناء اجراء المقابلة، وفي هذا الصدد أشار John Drake ان هناك العديد من النواحي التي يجب تغطيتها خلال هذه الخطوات من أهمها:

* الخبرات الدراسية.
* الخبرات العملية من خلال العمل أثناء الأجازة الصيفية أو العمل وقت إضافي.
* الخبرات العملية من خلال العمل طوال الوقت.
* الأهداف والطموحات.
* التعرف على ردود أفعال الفرد تجاه الوظيفة المرشح لشغلها.
* التقويم الذاتي، للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.
* خبرات العمل بالقوات المسلحة.
* ممارسة أنشطة أخرى إضافية.

هذا مع مراعاة أن يتبع خطة المقابلة مجموعة من الأسئلة ذات الإجابات المتعددة على كل عنصر من العناصر السابقة، مثال ذلك: حدثني عن نفسك أثناء فترة دراستك بالمدارس الثانوية؟ على أن تضع في إعتبارك حقيقة هامة وهي أنك تحاول استنتاج بعض المعلومات عن أربع سمات أساسية هي: مستوى الذكاء، مستوى الدافعية، نمط الشخصية، مستوى الخبرة والمعرفة.

(٤) تسكين الفرد في الوظيفة: Match Candidate To The Job

بعد أن يتم الانتهاء من إعداد خطة للمقابلة وكذا تحديد العوامل الأربعة الأساسية المراد جمع معلومات عنها، فإن المقابل بإستطاعته حصر مختلف نقاط القوة والضعف الخاصة بالفرد. وبناء عليه فإنه يجري مقارنة بين ما توصل اليه من معلومات وبين ما تتطلبه مواصفات الوظيفة المراد شغلها، ويتوصل من خلال هذه المقارنة إلى اتخاذ قرار بتسكين الفرد على هذه الوظيفة وعدمه

المنظمات ذات مستويات الأداء المرتفع: The High- Performance Organization

تبذل معظم الشركات التي تحقق معدلات نمو مرتفعة أمثال شركة Toyota وشركة Federal Ex-press الكثير من الجهد عند إجراء مقابلات التوظف وغيرها من اجراءات الإختيار الأخرى- السابق الاشارة إليها في هذا الفصل- بهدف وضع برنامج متكامل للإختيار A Total Selection Program يسهم في انتقاء أفضل العناصر للعمل بالشركة.

الجدير بالذكر أن عملية التعيين بشركة تويوتا تستغرق حوالي ٢٠ ساعة وتمر تلك العملية بستة مراحل أساسية يمكن توضيحها بالشكل (٦-٥)، وهذه المراحل يتم اجرائها على مدار خمسة أو ستة أيام. حيث يقوم قسم Kentucky - والمسئولة عن شئون التوظيف- بتنفيذ المرحلة الأولى والمسئولة عن الفرز المبدئي للمتقدمين لشغل الوظيفة، وذلك من خلال استيفاء هؤلاء المتقدمين لمختلف نماذج التوظيف والتي تتضمن الادلاء ببعض المعلومات عن سابقة الخبرات والمهارات. ثم يقوم القسم بعد ذلك بعرض شريط فيديو عن النظام بشركة تويوتا ونظام العمل بها، ويستغرق عرض هذا الشريط مدة ساعة بحيث يتعرف المرشح لشغل الوظيفة على طبيعة العمل بالشركة ويتكون لديه رؤية واضحة عن كل ما يدور في ذهنه من تساؤلات. وبإنتهاء هذه المرحلة يخفق بعض المرشحين في استكمال باقي المراحل وبالتالي يتم استبعادهم ودخول الباقي لمراحل الاختيار التالية.

أما المرحلة الثانية فتستهدف تقييم مستوى المعرفة الفنية للمرشحين لشغل الوظيفة، وكذا التعرف على طموحاته وتوقعاته، وينفذ هذه المرحلة أيضاً قسم Kentucky لخدمة التوظيف بشركة تويوتا. وفي هذه المرحلة يأخذ المرشحون لشغل الوظيفة بطارية إختبار الاستعدادات العامة General Aptitude Test Battery والذي يستهدف قياس مهارات الفرد في حل. أكمل من الصفحة التالية حتى نهاية الفقرة.

شكل رقم (٦-٥)
ملخص لمراحل عملية الإختيار بشركة تويوتا

المرحلة الأولى: التهيئة/ التطبيق

وتتضمن استيفاء طلب التوظف ومشاهدة شريط فيديو عن طبيعة العمل بشركة تويوتا ونظم الإختيار والتعيين بها (مدة المرحلة ساعة واحدة).

الهدف من المرحلة: شرح خصائص الوظيفةوتجميع المعلومات عن سابقة الخبرات في مجال العمل، وكذا المهارات الواجب توافرها لدى الفرد.

القائم بالتنفيذ: قسم Kentucky لشئون التوظيف.

المرحلة الثانية: تقييم المهارات الفنية: من خلال:

اختبار الورقة والقلم.
اختبار المعارف العامة. (مدته ساعتان).
اختبار الصيانة العامة (مدته ٥ساعات).

الهدف من المرحلة: تقييم المعارف الفنية لدى الفرد.

القائم بالتنفيذ: قسم Kentucky لشئون التوظيف.

المرحلة الثالثة: تقييم المهارات الشخصية والعلاقات بين الأفراد، وتتضمن:

أنشطة حل المشكلات على مستوى الفرد والجماعة. (مدته ٤ساعات)
محاكاة لخط التجميع الانتاجي. (مدته ٥ساعات).
الهدف من المرحلة: تقييم المهارات الشخصية ومهارة حل المشكلات.

القائم بالتنفيذ: قسم الانتاج بشركة تويوتا.

المرحلة الرابعة: تقييم شركة تويوتا. ويتم من خلال:

مقابلة المجموعات واجراء التقييم. (مدته ساعة)

الهدف من المرحلة: مناقشة ما حققه المرشحون من انجازات وما حصلوا عليه من نتائج.
القائم بالتنفيذ: قسم الانتاج بشركة تويوتا.

المرحلة الخامسة: الفحص الطبي: ويتضمن:
الفحص الجسماني واختبارات تعاطي الكحوليات (مدته ٢١/٢ ساعة)
الهدف من المرحلة: تحديد مدى اللياقة الصحية للمرشح لشغل الوظيفة.
القائم بالتنفيذ: المستشفى العام بـ Scott County ومركز Kentucky الطبي.

المرحلة السادسة: ملاحظة سلوك الفرد أثناء العمل، ويتضمن:
اجراء عمليات المتابعة والتدريب للعاملين بعد إلتحاقهم بالعمل (مدته ٦ شهور)
الهدف من المرحلة: تقييم أداء الفرد داخل الوظيفة وتطوير مهاراته.
القائم بالتنفيذ: قسم الانتاج بشركة تويوتا.

المشكلات، وكذا التعرف على تفضيلاته المهنية. أما بالنسبة للعمالة الفنية فيتم اجراء إختبار للصيانة العامة يستغرق ٦ ساعات. وفي النهاية يقوم قسم Kentucky بمنح درجات للمرشحين في ضوء الإختبارات التي عُقدت لهم ثم يحيل الملفات لشركة تويوتا.

ومع بداية المرحلة الثالثة تبدأ التصفية الفعلية للمرشحين لشغل الوظيفة، حيث تقوم شركة تويوتا بذلك، وتستهدف هذه المرحلة تقييم المهارات الشخصية ومهارات اتخاذ القرارات لدى هؤلاء المرشحين. ويتم تنفيذ هذه المرحلة من خلال اشتراك جميع المرشحين في مناقشة جماعية مدتها ٤ ساعات تعقد بمركز التقويم التابع للشركة، والذي يقع في مكان مستقل عن الشركة حيث تجري التدريبات العملية من جانب المرشحين على مرئى من الخبراء.

وعلى نفس النمط السابق تقوم مجموعة تدريبية أخرى بمشاركة العاملين بالشركة في اقتراح الخصائص الجديدة للسيارة المراد تقديمها للسوق في العام القادم. هذا وتستهدف تدريبات حل المشكلات تقييم قدرة الفرد على التعامل مع المشكلة من مختلف جوانبها، وفي نفس الوقت قياس درجة المرونة والابتكارية والتفكير الواعي، عند حل مشكلة معينة.

بالإضافة إلى ماسبق، فإن المرشحين لشغل وظيفة بخطوط التجميع بالشركة يشاركون في محاكاة لكيفية تجميع الانتاج تستغرق ٥ساعات، وخلال هذه المرة يلعب المرشحون دور الأدارة أما بالنسبة لقوة العمل بالشركة فتهتم بتوصيل الدوائر الكهربائية، وخلال فترات الإنتاج والتصنيع يقرر فريق العمل أي الدوائر الكهربية يجب تصنيعها وكيف يمكن تخصيص الأفراد والمواد والأموال اللازمة لإنتاجها.

أما المرحلة الرابعة فتستغرق ساعة واحدة، ويتم خلالها قيام مجموعات المرشحين لشغل الوظيفة بمناقشة ما حققوه من نتائج مع المقابلين بشركة تويوتا. هذا وتوفر هذه المرحلة للقائمين على التقويم بالشركة صورة واضحة عن ماهية الأنشطة التي حظيت بإهتمام وإعجاب المرشح أثناء مراحل الإختيار السابقة.

ومن ناحية أخرى فإن هذه المرحلة تمنح شركة تويوتا فرصة كافية للتعرف على درجة التفاعل التي كانت سائدة بين المرشحين داخل المجموعات المختلفة، وعندما تنتهي المرحلة الرابعة فإن المرشحين الذين اجتازوها بنجاح يخضعون لإختبار أخر وهو إختبار تعاطي المخدرات ويتم تنفيذه بالمستشفيات. وأخيراً فإن هذه المرحلة تتضمن توجيه وملاحظة وتدريب الموظفين الجدد على أداء الوظيفة لتقييم مستويات أدائهم وتنمية مهاراتهم خلال الست شهور الأولى من بدء العمل.

ما الذي تبحث عنه شركة تويوتا في موظفيها؟

What Toyota Is Looking For In Its Employees?

يسهم برنامج الإختيار المتكامل لشركة تويوتا في توضيح كيفية ترجمة هذه العملية في شكل تحسين لمستويات الأداء بالشركة. ومن هنا فإن شركة تويوتا تبحث عن مدى توافر العناصر التالية في موظفيها:

١- المهارات الشخصية والعلاقات الجيدة بين الأفراد، نظراً لأن الشركة تؤكد على ضرورة العمل بروح الفريق.

٢- الإلتزام الكامل بمستويات الجودة المرتفعة، نظراً لثقة العملاء في عمليات الإنتاج بشركة تويوتا.

٣- مهارة حل المشكلات والتعامل مع المواقف الصعبة.

٤- التأكيد على ضرورة توافر عمالة ذات مستويات تعليم عالية وفي نفس الوقت تتمتع بقدر عال من الذكاء والفطنة.

٥- توفير عمالة مدربة ذات عقليات متفتحة تتسم بالمرونة، وذلك نظراً لان الشركة تعتمد على نظام اتخاذ القرارات بشكل جماعي، وتطبق نظاماً للتناوب الوظيفي وفي نفس الوقت الأخذ بنظام المسارات الوظيفية المرنة.

الخصائص الأساسية لنظام الاختيار بشركة تويوتا:

Basic Features of Toyota's Selection Systems

يتسم نظام الإختيار بشركة تويوتا بالخصائص التالية:

١- التركيز في عملية الإختيار ليس فقط على المهارات ولكن أيضاً على مدى توافر هيكل من القيم لدى المرشحين لشغل الوظيفة. ومن أهم تلك القيم: التميز، التحسين المستمر، والتكامل، وغيرها من القيم، ويبدأ نظام الاختيار على أساس القيم بالتعرف على ما هية القيم الواجب توافرها لدى الكفاءات المتقدمة لشغل الوظيفة.

٢- الالتزام بالوقت المخصص لعملية المفاضلة بين المرشحين، حيث تستنفذ شركة تويوتا حوالي ٢٠ ساعة أو أكثر مع الفرد قبل اتخاذ قرار بتعيينه.

٣- الموائمة بين المستوى المهاري وهيكل القيم المتوافر لدى المرشحين واحتياجات الشركة من تلك الكفاءات بالنوعيات المحددة.

٤- يمثل الإختيار الذاتي أحد أهم أنشطة المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف، ويتضمن ذلك مجرد التوصيف الواقعي. مع العلم بأن بعض الشركات تستبعد من يرسب في أي مرحلة من مراحل الإختيار، في حين قد تترك بعض الشركات الفرصة لكل فرد بالمرور بكافة مراحل الإختيار وتأخذ قرار الإختيار مرة واحدة في النهاية، إلا أن هذا النظام مكلف في الوقت والجهد.

الخلاصة Summary

بعد قراءة هذا الفصل نستخلص النقاط التالية:

١- ان هناك أنواع مختلفة من المقابلات منها: المقابلات الموجهة وغير الموجهة، والمقابلات الموقفية والتتابعية ومقابلات الضغوط وتقييم الأداء والمقابلات الجماعية، مع العلم بأن جميع هذه الأنواع يمكن تصنيفها حسب المضمون أو درجة الهيكلة أو الغرض منها أو أسلوب إدارتها.

٢- تتعدد العوامل التي تحول دون فعالية الاستفادة من المقابلات، وهذه العوامل تؤثر على موضوعية القرارات التي يتخذها المقابلون، ومن أهم تلك العوامل: عدم الإلمام بمتطلبات الوظيفة من المهارات، الوقوع تحت ضغط التعيين، وإصدار قرارات متسرعة بشأن الحكم على المرشحين لشغل الوظيفة.

٣- يمر تنفيذ المقابلة بخمس خطوات أساسية تتمثل في: وضع الخطة، تهيئة الجو النفسي، وضع الأسئلة وتوجيهها للأفراد، انهاء المقابلة، وأخيراً مراجعة البيانات.

٤- هناك العديد من الارشادات التي يجب أن يحتذى بها المقابلين عند إدارة المقابلة، وهذه الارشادات تتمثل في: الاعتماد على دليل إرشادي محدد، التعرف على متطلبات الوظيفة من المهارات، التركيز على السمات التي يمكن تقييمها بشكل دقيق، ترك الحرية أمام طالب الوظيفة للتحدث، وأن يؤخر المقابل صدور قراره لحين الانتهاء من المقابلة.

٥- تتمثل أهم الخطوات التي يجب اتباعها بشأن المقابلات الموجهة أو الموقفية في: تحليل الوظيفة، تقييم المعلومات المتوافرة عن واجبات الوظيفة، وضع اسئلة المقابلة حول أهم الأحداث الحرجة، اقتراح مجموعة من الإجابات النموذجية للاسترشاد بها، تعيين لجنة لإجراء المقابلة، وأخيراً تنفيذ المقابلة.

٦- على المتقدم لشغل الوظيفة أن يضع في إعتباره دائماً أن المقابل قد يأخذ قرارات مسبقة بشأن إختياره من عدمه، الأمر الذي يتطلب من الفرد أن يهتم بمظهره الشخصي وأن يتوافر لديه درجة ملائمة من الحماس أثناء المقابلة، وأن يترك الفرصة أمام المقابل كي يتحدث. هذا بالإضافة إلى ضرورة التروي قبل الحديث لكي يعي ما يقوله جيداً.

٧- إن الإجراء السريع لتنفيذ المقابلة هو تحديد المواصفات السلوكية الواجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة، ثم تحديد مجموعة العوامل المتعلقة بالدوافع ونمط الشخصية والعوامل الذهنية ومستويات الخبرة والمعرفة، ثم وضع خطة للمقابلة، وأخيراً تسكين الفرد في الوظيفة، ولاشك

أن هذا الإجراء يمكن تطبيقه بشكل فعال في المنظمات صغيرة الحجم، والتي لايتوافر لديها متخصصين في إدارة الموارد البشرية، وفي نفس الوقت يمكن تطبيقها على المنظمات الكبيرة أيضاً.

٨- إن التركيز على القيم عند تعيين الأفراد دائماً يسهم في بناء ودعم التزام الموظف تجاه العديد من القضايا مثل الجودة والتحسين المستمر والعمل الجماعي.

اسئلة للمناقشة: Discussion Questions

في ضوء دراستك لهذا الفصل اجب عن الأسئلة التالية:

١- اشرح بإختصار الأسس الأربعة التي يمكن الاعتماد عليها في تصنيف مقابلات التوظف.

٢- تكلم بإيجاز عن الأنواع التالية من مقابلات التوظف:

* المقابلات غير الموجهة
* المقابلات الموجهة المتتابعة
* المقابلات الموجهة والمرتبطة بالوظيفة.

٣- لأي أنواع الوظائف تعتقد ملائمة المقابلات الآلية؟ ولماذا؟

٤- لماذا يترتب على استخدام المقابلات الموقفية مصداقية أكبر مما يحدث في حالة استخدام المقابلات النفسية؟

ملحق الفصل السادس

إرشادات للمرشحين لشغل الوظائف

هناك بعض الارشادات التي يجب أن يأخذها المرشح لشغل الوظيفة في اعتباره قبل اجراء المقابلة لضمان تحقيق التميز، ومن أهم تلك الارشادات ما يلي:

١- **ضرورة الإعداد الجيد للمقابلة** Preparation Is Essential. . فقبل المقابلة يجب على الفرد أن يعرف كل ما يستطيع ان يعرفه عن المنظمة المتقدم لها وكذا الوظيفة المراد شغلها والأفراد المسئولين عن عملية الاستقطاب. ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال الاطلاع على الدوريات المتخصصة في مجال الصناعة.

٢- حاول ألا توفي بالحاجات الحقيقية للمقابل Uncover The Interviewer Real Needs وذلك من خلال بذل جهد قليل في الاجابة على الأسئلة المبدئية له، حتى يتسنى لك التعرف على حاجاته الحقيقية، وما الذي يرغبه فيمن يشغل هذه الوظيفة، ويمكنك الإعتماد في ذلك على توجيه بعض الاسئلة المفتوحة له مثل: ماذا تقصد بذلك؟ . . الخ.

٣- اربط بين حاجات المقابل وبين المهارات المتوافرة لديك، بحيث تشعره بأن تعيينك بالمنظمة سوف يسهم في حل مشكلة أساسية لديه.

٤- فكر جيداً قبل أن تجيب، فالإجابة على أية سؤال يجب أن تمر بثلاث خطوات هي: التروي ثم التفكير ثم الحديث، فالتروي مهم لكي تتعرف على ما يقصده المقابل بالضبط، والتفكير يتعلق بكيفية ترتيب أفكارك للاجابة على أسئلة المقابل. ودائما حاول أن تشعر المقابل بأن تعيينك سوف يحل مشكلة حقيقية لديه.

٥- تذكر دائماً أن المظهر الشخصي وتوافر قدر من الحماس يعتبران من الأمور المهمة التي يجب أن تركز عليها قبل حضور المقابلة، فإحرص على أن تكون ملابسك مهندمة وشعرك مصفف جيداً وكأنك عريس في ليلة عُرسه.

٦- حاول أن تترك انطباعاً جيداً في بداية المقابلة. . فمعظم الدراسات تشير إلى أن الكثير من المقابلين يكونون فكرة عن الفرد خلال الدقائق الأولى من المقابلة، ولذلك حاول الاتترك انطباعاً سيئاً، لان مثل هذا الانطباع من الصعب تغييره فيما بعد.

هذا ويمكن الاشارة إلى عينة من الأمثلة التي قد تثار في ذهن الفرد المتقدم لشغل الوظيفة قبل حضور المقابلة ويرغب في الحصول على إجابات عنها من قبل المقابلين:

١- ما هي المشكلة الأساسية التي يجب أن تسترعي اهتمام من تقوم بتعيينه؟

٢- وما هي المشكلات الأخرى التي تحتاج لمزيد من الاهتمام الآن؟

٣- وماذا تم بشأن التعامل مع تلك المشكلات حتى الآن؟

٤- كيف كانت تؤدى تلك الوظيفة في الماضي؟

٥- ولماذا هي شاغرة الآن؟

٦- هل لديك توصيف مكتوب لهذه الوظيفة؟

٧- وما هي مسئولياتها الأساسية؟

٨- ما هي السلطات التي سوف أحوزها؟

٩- وما هي توقعات الشركة بشأن مبيعاتها وأرباحها خلال الخمس سنوات المقبلة؟

١٠- وما هو المطلوب عمله للوصول إلى تلك التوقعات؟

١١- ما هي نقاط القوة والضعف لدى المنظمة؟

١٢- وما هي نقاط قوتها ونقاط ضعفها في المجال الانتاجي؟

١٣- وما هي نقاط قوتها ونقاط ضعفها في الوضع التنافسي؟

١٤- من هو أقوى المنافسين للشركة؟

١٥- وما هي نقاط قوته ونقاط ضعفه؟

١٦- كيف ترى مستقبل صناعتك؟

١٧- الديكم خطط مستقبلية بشأن تقديم منتجات جديدة أو إندماجات جديدة؟

١٨- هل من المتوقع بيع هذه الشركة أو إندماجها في شركات أخرى؟

١٩- ما هي نقاط القوة بالنسبة للنواحي المالية بالشركة؟

٢٠- بماذا تنصحني حول التعامل مع رئيسي المباشر؟

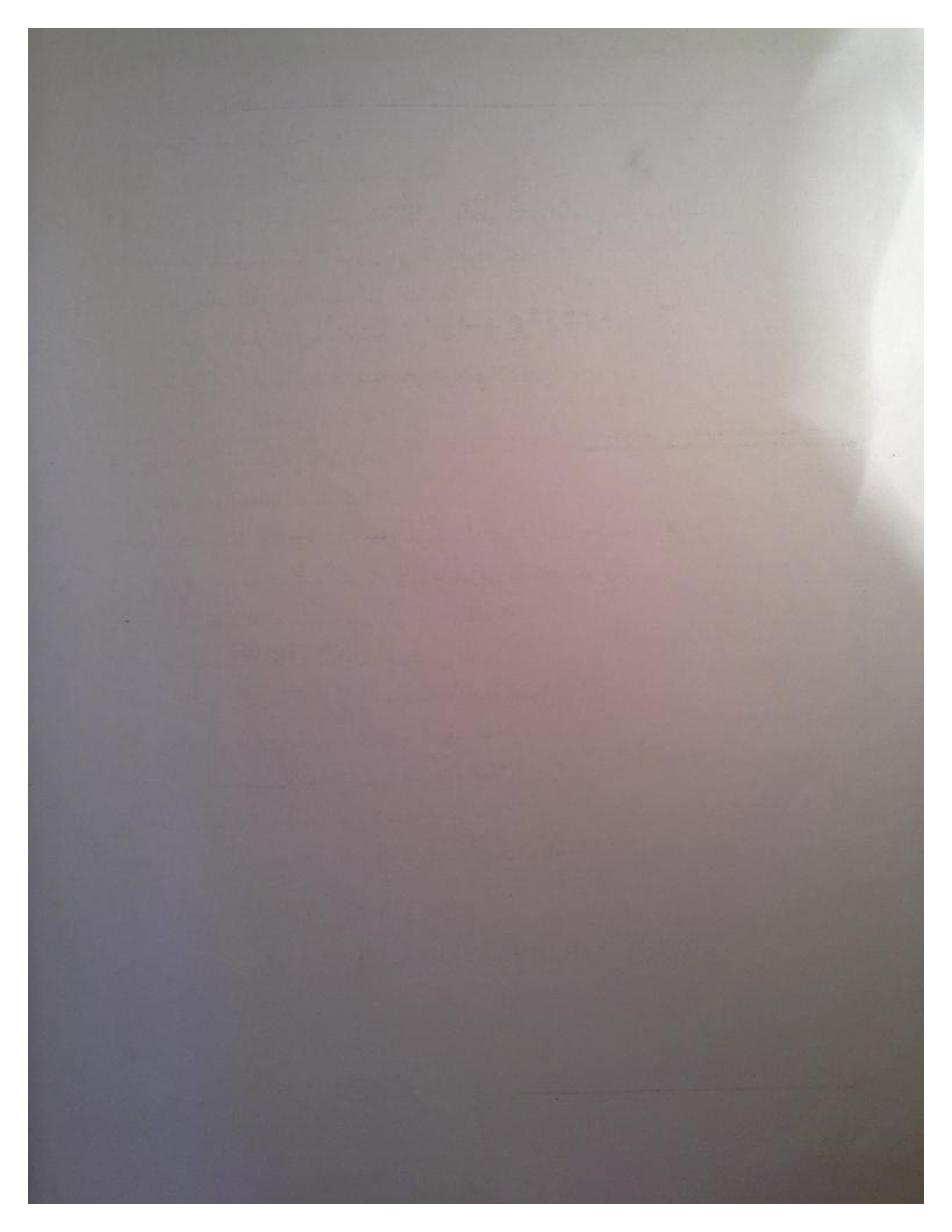
٢١- وماذا عن باقي الأفراد في المستويات الأدارية العليا؟

٢٢- وماذ عن المرؤوسين الذين سوف أشرف عليه؟

٢٣- ما هو مضمون الفلسفة الادارية التي تتبعونها؟

٢٤- هل توجد فرصة أمام الفرد لاستكمال دراسته؟

٢٥- ما الذي تبحث عنه في الفرد المراد تعيينه في هذ الوظيفة؟



الجزء الثالث

التدريب والتنمية

Training and Development

الفصل السابع :

تدريب وتنمية الموظفين

الفصل الثامن :

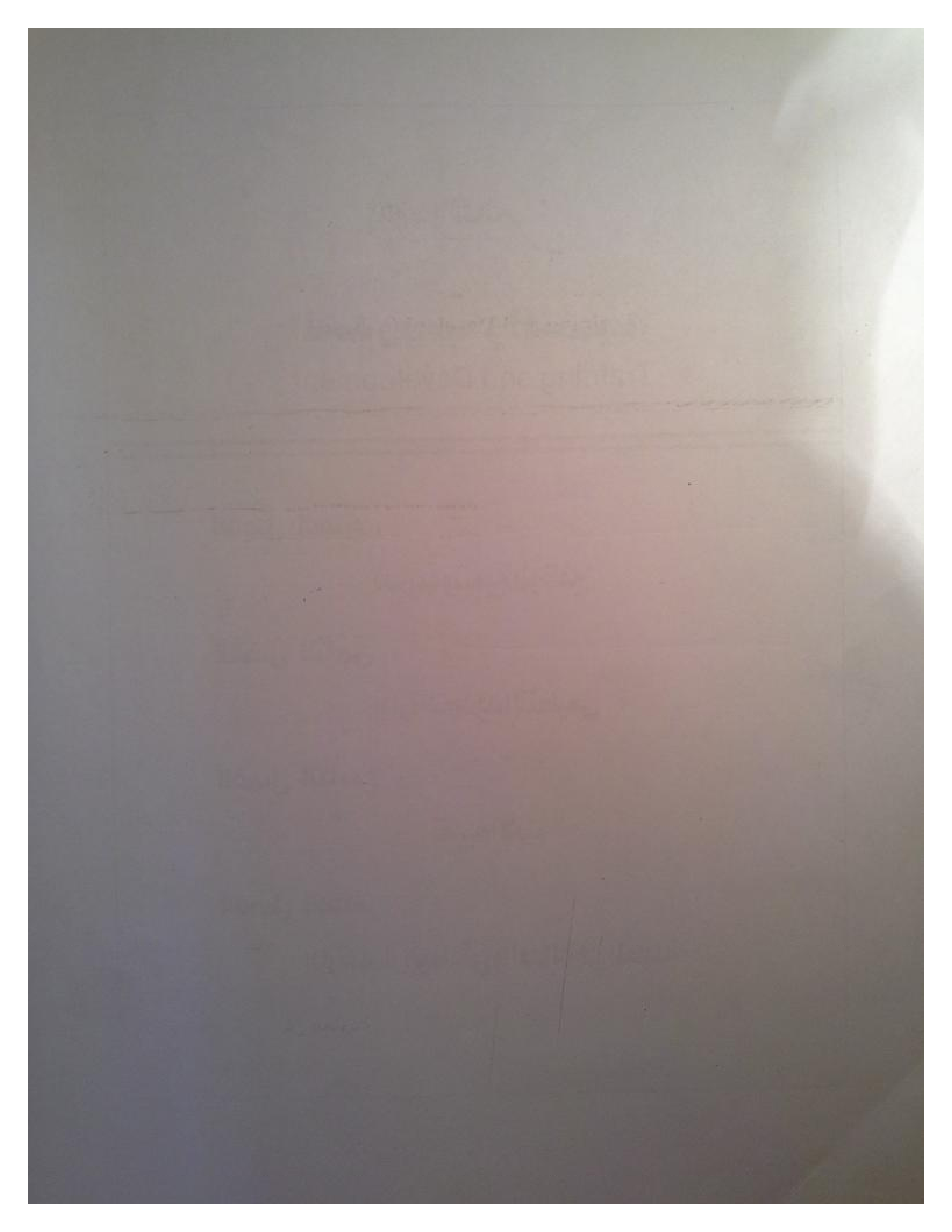
إدارة التجديد التنظيمي

الفصل التاسع :

تقييم الأداء

الفصل العاشر :

إدارة المسار الوظيفي والعدالة في المعاملة



الفصل السابع

تدريب وتنمية الموظفين

Training and Developing Employees

الأهداف السلوكية للفصل: Behavioral Objectives

بالانتهاء من دراسة هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

* توصيف العمليات الأساسية التي يتضمنها التدريب.
* شرح مضمون الأساليب الخمسة للتدريب.
* مناقشة المقصود بالتنمية الادارية وأسباب أهميتها.
* توصيف الأساليب الخمسة للتنمية داخل وخارج العمل.
* شرح أهمية تقييم العملية التدريبية وكيفية انجازها بنجاح.

محتويات الفصل: Chapter Outline

يحتوي هذا الفصل على النقاط التالية:

* عمليات توجيه وتهيئة الموظفين.
* العملية التدريبية.
* أساليب التدريب.
* التدريب للأغراض الخاصة.
* اساليب التدريب والتنمية الادارية.
* تقييم الجهود التدريبية.

ونتناول فيما يلي كل نقطة من النقاط السابقة بشئ من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: عمليات توجيه وتهيئة الموظفين: Orienting Employees

يقصد بعمليات توجيه وتهيئة الموظف تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي، وهذه المعلومات غالباً ما تتعلق بقواعد واجراءات العمل بالشركة. هذا وتعد عمليات التوجيه جزءاً أساسياً من عمليات التطويع الاجتماعي التي تجريها المنظمة مع العاملين الجدد، لذا فإن تلك العمليات تستهدف الحفاظ على المعايير وأنماط السلوك والاتجاهات والقيم التي تتفق مع ما تتوقعه المنظمة من العاملين بها.

توجيه الموظف: هو ذلك الإجراء الذي يستهدف تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية عن الشركة.

هذا وتتراوح برامج التهيئة ما بين البرامج الموجزة والبرامج غير الرسمية والبرامج التفصيلية المطورة والبرامج الرسمية. وفي كل من هذه البرامج يحصل الموظف الجديد على كتيب أو مواد مطبوعة تحتوى على تقييم الأداء ونظم دفع الأجور والمرتبات، وفي نفس الوقت المزايا والخدمات التي تضعها المنظمة للعاملين بها.

ومن أهم المعلومات الأخرى التي يحتويها الكتيب أو المادة المطبوعة الموزعة على العاملين خلال مرحلة التوجيه أو التهيئة المزايا الفردية وسياسات الأفراد بالشركة وروتين العمل اليومي بها والهيكل التنظيمي وعمليات التشغيل ومقياس الأمن والقواعد والإجراءات المطبقة بالشركة. وبناء عليه فإن العديد من المحاكم ترى أن هذا الكتيب أنما يعد بمثابة عقد عمل لكل عامل، ولذلك فالعديد من المنظمات تفكر أكثر من مرة قبل أن تذكر معلومات معينة بهذا الكتيب لأن وجود مثل هذه المعلومة انما يفهم منها ضمنياً التزام المنظمة بها، وبالتالي فالشركة تتردد في إضافة بعض العبارات مثل: "لن يُفصل أي عامل بدون وجود مبرر كاف".

وعادة ما يقوم متخصص في إدارة الموارد البشرية بأداء الجزء الأول من عملية التهيئة والذي يتولى شرح مختلف النواحي المرتبطة بالعمل مثل: ساعات العمل والأجازات ثم يقدم الموظف الجديد بعد ذلك إلى مشرفه الجديد والذي يقوم بدوره بمواصلة عمليات التهيئة من خلال شرح طبيعة العمل للموظف، بالاضافة إلى تقديمه لباقي زملائه بالقسم وتعريفه بمكان العمل ويقدم له المساعدة الصادقة لتقليل درجة عدم التكيف التي تصيبه خلال اليوم الأول للعمل.

ومثل أي شئ في مجال الموارد البشرية نجد أن جميع الأفراد الجدد لايتجاوبون مع عمليات التهيئة المبدئية بنفس الأسلوب. حيث تشير أحدى الدراسات ان الأفراد الذين تتوافر لديهم رغبة قوية في التوعية والرقابة على عناصر البيئة في حاجة إلى أن يحصلوا على معلومات اكثر وعمليات تطويع اجتماعي أكثر ممن تنخفض لديهم الرغبة في الرقابة والسيطرة على عناصر البيئة.

وفي هذه الحالة، فعلى المشرف أن يكون يقظا، ويشجع العاملين الجدد على الانهماك في تلك الأنشطة التي تمكن كلا منهم أن يفهم طبقة العمل، وليصبحوا أكثر انتاجية.

ثانياً: العملية التدريبية: The Training Process

التدريب: هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم.

يشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح. ومن ثم فإن التدريب قد يقصد به شرح كيفية قيام أحد الميكانيكين بوظيفته في تشغيل الآلة الجديدة، أو تعريف مندوب البيع الجديد كيفية بيع منتجات شركته، أو تبصير المشرف الجديد بأساليب تقييم أداء موظفيه وعقد مقابلات التوظف معهم.

هذا ولقد زاد الاهتمام بالتدريب خلال السنوات الأخيرة. حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد الموظف بالمهارات الفنية Technical skills مثل تدريب المدرس على كيفية إعداد خطة الدرس بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات والرغبة في زيادة الانتاجية لمواجهة تحديات المنافسة. هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة اجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات واجراء الاتصالات وكذا مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية. ونظراً لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بإجراء العديد من البرامج التدريبية، حيث تشير احدى الدراسات ان حوالي ٨٤٪ من الموظفين يحصلون على برامج تدريبية رسمية أثناء عملهم بالمنظمات، حيث يتلقى الموظفين ٤٥ ساعة تدريبية في المتوسط، ثلثها رسمي والثلثين الباقيين بشكل غير رسمي. وفي دراسة أخرى اتضح أن ٤١٪ من الشركات موضع الدراسة رفعت ميزانية التدريب خلال عامي ١٩٩٥ و ١٩٩٦، ومن المتوقع أن ترفعها مرة أخرى خلال عام ١٩٩٧.

وبالرغم من ذلك مازالت توجد فجوة تدريبية Training Gap وهذه الفجوة قد تتسع، فبينما توجه العديد من الشركات- مثل شركة Xerox , IBM, Texas Instruments - من ٥٪ إلى ١٠٪ من ميزانية الأجور للإنفاق على التدريب، إلا أن متوسط الانفاق على التدريب بالشركات الأمريكية لا يزيد عن ٢٪ فقط من ميزانية الأجور. ولذا فإن الخبراء يؤكدون ان هناك نسبة كبيرة من العمالة الأمريكية تتراوح ما بين ٤٢٪ و ٩٠٪ بحاجة إلى مزيد من الأنشطة التدريبية.

الخطوات الخمس الأساسية لعمليات التدريب والتنمية:
The Five Steps in the Training and Development Process

تتكون البرامج التدريبية من خمس خطوات أساسية يوضحها الشكل رقم (٧-١) وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

١- تحليل الاحتياجات التدريبية Needs Analysis. . . . والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.

٢- تصميم معينات التدريب Instructional Design. . . في هذه الخطوة يتم تحديد معينات التدريب مثل: الكتب والمذكرات والتدريبات التي يمكن الاعتماد عليها في التدريب.

٣-اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي Validation. . . من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد.

٤- تنفيذ البرنامج Implementation. . . باستخدام العديد من الأساليب التي سوف نناقشها فيما بعد.

٥- تقييم برنامج التدريب Evaluation and Follow-up. . . بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.

الجدير بالذكر أن معظم المنظمات لا تقوم بإعداد المواد التدريبية ولكنها تعتمد على حزم البرامج الجاهزة مثلما تقوم به شركات American Media وشركة West Des Moines وشركة Iowa والتي تقدم حزم تدريبية جاهزة تشمل: دليل للمسئولين عن البرنامج التدريبي وكتيبات للقراءة وشرائط فيديو لتنمية مهارات التعامل مع العملاء وتقييم الأداء.

الشكل (٧-١)

الخطوات الخمسة في عملية التدريب والتنمية:

١- تحليل الاحتياجات التدريبية

* حدد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والأنتاجية.
* حلل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وتوجهاتهم.
* استعن بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء.

٢- تصميم المعينات التدريبية:

* اجمع الأهداف الارشادية والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المحتوى والأمثلة والتمارين والأنشطة ونظمه في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار.
* تأكد من أن جميع الأدوات مثل صور الفيديو والكتيبات تكمل بعضها البعض ومكتوبة بوضوح.
* عالج جميع عناصر البرنامج بحرفيه وحرص سواء كانت على ورق أو مصورة أو مسجلة لضمان الجودة والفعالية.



٣- اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي:

* ادخل وصحح البرنامج قبل أو أمام أحد الحضور. ،صمم مراجعات نهائية على أساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج.

٤- التنفيذ

* عند التطبيق امدح النجاح في ورشة عمل المتدربين التي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى التدريب.

٥- التقييم والمتابعة

* قيم نجاح البرنامج وفقاً لـ:
(١) التفاعل (تفاعل المتعلمين المباشر بالتدريب).
(٢) التعليم (استخدم أساليب الاسترجاع لقياس ما تعلمه المتعلمون بالفعل).
(٣) السلوك (لاحظ ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتعلمون بالفعل).
(٤) النتائج (حدد مستوى التحسن الطارئ على الأداء الوظيفي وقيم الحفاظ المطلوب عليه).

التدريب والتعلم Training & Learning

إن التدريب أساساً هو عملية تعلم ولذلك يجب أن نعرف أولاً كيف يتعلم الناس، **وبداية** يجب أن نعرف أن المتدرب من الأسهل عليه أن يفهم ويتذكر المادة أو الشئ الذي يكون ذا معنى بالنسبة له وهنا يجب القيام بالخطوات التالية:

١- قم بإعطاء المتدرب فكرة عن المادة التدريبية عند بداية التدريب فالنظرة الكلية اسهل في التعلم.
٢- استعمل أمثلة عديدة عند تقديم المادة التدريبية.
٣- رتب المادة في شكل منطقي وله معنى.
٤- استعمل المصطلحات والمفاهيم التي يدركها المتدربون.
٥- استعمل وسائل بصرية بقدر ما تستطيع.

وثانياً تأكد من امكانية نقل المهارات الجديدة من مكان التدريب إلى مكان العمل باتباع ما يلي:

١- زد من مقدار التشابه بين مكان التدريب والعمل.
٢- اجعل التدريب يحاكي الواقع العملي كلما أمكن ذلك.
٣- عرِّف كل جزء من الآلة أو الخطوة.

وثالثاً حفز المتدرب وذلك:

١- بإعطاء الفرصة للمتدرب كي يشارك في التدريب.
٢- بتحسين الأداء عند الاطراء والمدح على أي تقدم يحققه المتدرب.
٣- يؤدى كل متدرب الخطوات بسرعة وفقاً لطريقته الخاصة، فحاول أن تمكنهم من ذلك.

ورابعاً: الإعداد الكفء للمتدربين، حيث تشير نتائج الدراسات إلى أن الاعداد المسبق للمتدرب قبل حصوله على التدريب يعد خطوة حاكمة في العملية التدريبية. وذلك من خلال:

١- خلق الرغبة في التدريب لدى المشاركين. ويتم ذلك من خلال ربط التدريب في أذهان المتدربين بنواحي ايجابية، حيث تشير أحدى الدراسات انه من المكن أن يتعلم الفرد بشكل أفضل اذا ارتبط التدريب في ذهنه بتعلم بعض النواحي التي قد تنعكس بالإيجاب عليه.

٢- تركيز انتباه المتدربين على النواحي الهامة للوظيفة والتي يجب أن يكونوا على المام بها. مثل كيفية الرد على المكالمات التليفونية عند تدريب المسئولين عن خدمة العملاء.

٣- تقديم معلومات أولية تساهم في وضع توقعات المتدربين حول مجموعة الأحداث والنتائج المتوقع حدوثها داخل قاعات التدريب، فمثلاً قد يواجه المشرفون في المستويات الدنيا ضغوطاً تتمثل في زيادة عبء العمل والتعامل مع مرؤوسين ليسوا على المستوى الملائم من الفهم والادراك. لذا فإنه من الممكن تقليل الآثار السلبية الناجمة عن ذلك من خلال الإعداد المسبق للمتدربين بتوضيح ما يمكن أن يقابلوه أثناء التدريب.

النواحي القانونية للتدريب
Legal Aspects of Training

إن اعطاء فرص متساوية للمستخدمين لهو أمر هام في هذا الشأن وقد يضطرك ذلك إلى إختيار أعداد من النسوة أو الأقليات وهناك ما يسمى بالتدريب المتهاون أو مايسمى Negligent Training وفيه يخفق المدرب في أن يعلم طرفا ما، وهذا الطرف يلحق أذى بطرف ثالث ويمكن أن يكون مسئولا أمام المحاكم في ذلك إذا كانت خدمة المدرب موجهة إلى الجمهور وهنا يجب اتخاذ الاحتياطات التالية:

١- التأكد من متطلبات المهارة والخبرة لكل المتقدمين للعمل.

٢- تقليل مخاطر الأذى بتدريب كل الموظفين الذين يعملون في عمليات أو أجهزة خطيرة.

٣- التأكد من أن التدريب يشمل اجراءات لحماية صحة الأطراف الأخرى وأمانها (وكذلك باقي الموظفين).

٤- تقييم النشاط التدريبي لتحديد فعاليته في تقليل مخاطر الاهمال.

تحليل الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis



إن الخطوة الأولى في التدريب هي تحديد أي نوع منه هو مطلوب. والسبيل لتقدير احتياجات التدريب للموظفين الجدد هو من خلال معرفة تفاصيل الوظيفة وتقسيم ذلك إلى مهام صغيرة، مع ملاحظة أن تقدير احتياجات التدريب للموظفين الحاليين قد تكون أكثر تعقيداً حيث يضاف إلى ذلك معرفة مدى حاجة مثل هؤلاء للتدريب أم لا. وتحليل المهمة أو الأداء Performance Analysis & Task Analysis أمران هامان للتعرف على احتياجات التدريب.

أن حوالي ١٩٪ من الموظفين يقولون أنهم يستخدمون تحليل المهام لتحديد التدريب وهو هام على وجه الخصوص للجدد، أما تحليل الأداء فهو للأفراد القائمين بالعمل فعلاً من حيث نقد أدائهم وعيوبهم. وهناك تقنيات أخرى مثل تقارير المشرفين، والسجلات الشخصية والإدارة والملاحظات واختبارات المعرفة بالوظيفة وقوائم الاستبيان. ومهما كانت التقنية المستخدمة فإنها ضرورية، فالمرء يتعلم أفضل عند ممارسته لمهنة ما.

تحليل المهام Task Analysis

وهو تقدير لاحتياجات التدريب للمستخدمين الجدد، ويستخدم على وجه الخصوص للعمال ذوي المستوى المهاري المتدني حيث أنه من الشائع اختيار طاقم من العمل غير متدرب ثم تدريبه بعد ذلك. وهكذا يكون هدفك هنا هو تطوير المهارات والمعارف المطلوبة للحصول على الأداء الفعال وهكذا فإن التدريب، عادة ما يبنى على تحليل المهام والدراسة المفصلة للمهنة مما يساعد على تحديد المهارات الخاصة التي تحتاجها (مثل عملية اللحام) أو المقابلة الشخصية (للمشرف) وهو ما تتطلبه المهنة هنا.

والوصف والمواصفات الوظيفية تلعب دوراً هاماً هنا، فهي تسجل الواجبات والمهارات المطلوبة، ثم تحدد نوعية التدريب المطلوب لأداء المهمة.



استمارة تسجيل التحليل الخاص بالمهمة المنوطة

ويطلق عليها بالإنجليزية Task Analysis Record Form حيث يقوم بعض المستخدمين بوضع الوصف والمواصفات الوظيفية في شكل استمارة كما هو موضح في الجدول (٧-١) وهذا يشمل بالطبع المعلومات التي تتطلبها المهمة وكذلك المهارات المطلوبة على وجه الخصوص في هذه المهمة.

جدول (٧-١) "استمارة التحليل الخاص بالمهمة"

	لائحة المهمة	زمن وعدد مرات ادائها	حجم ونوعية الأداء	الظروف التي تتم في ظلها	المهارات أو المعرفة المطلوبة	اين يمكن تعلمها على النحو الأمثل
أ-	تشغيل قاطعة الورق	أربع مرات يومياً		حجرة طابعات مليئة بالضجيج والاضطرابات		
١-	تشغيل الموتور					
٢-	وضع مسافة للقطع		بإنحراف ± ٠٠٧, بوصة		قراءة القياس	في الوظيفة
٣-	وضع الورقة عليها فوق طاولة القطع		لابد وان توضع متساوية تماما لتجنب الانحراف في القطع		رفع الورقة بشكل صحيح	في الوظيفة
٤-	دفع ورفع الورقة للآلة				يجب أن تكون متساوية	في الوظيفة
٥-	ترفع باليد اليسرى برفق		١٠٠٪ من الزمن للأمان		ضرورة للأمان	في الوظيفة لكن تمارس بدون قلق
٦-	ترفع آلة القطع باليد اليمني				يجب وضع كلا اليدين على زر الأمان والقاطعة	في الوظيفة لكن تمارس بدون قلق
٧-	يدفع زر الأمان في وقت واحد وبرفق باليد اليسري مع القاطعة باليد اليمني					
٨-	السماح للقاطعة بأن تنسحب		١٠٠٪ من الزمن للأمان		يجب وضع كلا اليدين على الرافعات	في الوظيفة لكن تمارس أو لا بدون قلق
٩-	سحب الورق		١٠٠٪ من الزمن للأمان		الانتظار حتى تسحب القاطعة	في الوظيفة لكن تمارس أو لا بدون قلق
١٠-	الاغلاق					في الوظيفة لكن تمارس أو لا بدون قلق
ب-	تشغيل الطابعة					
١-	تحريك الموتور					

يتضح من الجدول رقم (٧-١) أن استمارة تحليل المهام تتضمن ستة أنواع من المعلومات، فالعمود الأول يتضمن قائمة المهام والتي تحتوى على مجموع المهام الأساسية التي يتطلبها القيام بالوظيفة، أما العمود الثاني فيتضمن كيفية آداء كل مهمة وعدد مرات القيام بها. أما العمود الثالث فيتضمن معايير الجودة والكمية بالنسبة لكل مهمة رئيسية وفرعية وذلك في شكل قابل للقياس الكمي مثل ± ٠٠٧, بوصة كمعدل للانحراف في قطع الورق، أو الانتهاء من تسليم الطلبية خلال يومين.

أما العمود الرابع فيتضمن مجموعة الظروف المحيطة بأداء كل مهمة، أما العمود الخامس فيتضمن مجموعة المهارات المطلوبة لأداء كل مهمة رئيسية وفرعية وهذا يعد بمثابة جوهر تحليل المهام، حيث يوضح مجموعة المهارات الواجب اكسابها للمتدرب للقيام بواجبات وظيفته على أكمل وجه. أما العمود السادس فيتضمن تحديد مكان التدريب هل داخل العمل أم خارجه.



تحليل الآداء Performance Analysis

وذلك لتحديد احتياجات التدريب للموظفين الحاليين. حيث أنه عند وجود نقص أو قصور في الأداء فإن الأداء يجب أن يُقوَّم من خلال التدريب أو من خلال وسائل أخرى مثل نقل الموظفين.

والخطوة الأولى في ذلك هي في تقييم عمل الموظف كبداية لتحسينه ومقارنة نتائج العمل الحالي بما يجب أن يكون عليه. فمثلاً لوأنه مطلوب من مندوب مبيعات معين ١٠ عقود جديدة كل أسبوع بينما كان متوسط أدائه هو ٦ عقود فقط، أو أن احدى الشركات وضعت معدلاً للحوادث لايزيد عن حادثين خلال الشهر بينما يبلغ متوسط مصنع ما ٥ حوادث. أن التميز بين مشكلات عدم القدرة، وعدم الرغبة هو جوهر تحليل الأداء. ونقطة البداية هي تحديد ما اذا كانت المشكلة هي مشكلة عدم قدرة، واذا كان الأمر كذلك، فمن أسبابها، أن العاملين لايعرفون مايجب عليهم عمله، أو ما هي معايير المنظمة، وهناك عقبات في النظام، مثل الأفتقار إلى الأدوات أو الامدادات، أو المعينات على أداء العمل، مثل كيفية الاستجابة للمكالمات التليفونية، وكل هذا نفج عن سوء اختيار الموظفين، أو أن التدريب غير مناسب. وعلى الجانب الآخر، فقد تكون المشكلة هي في عدم الرغبة. وهنا فان العاملين قادرين على أداء عمل جيد، لو أنهم رغبوا في ذلك. ولو كان الأمر كذلك، فسيكون مفيداً ربما أن تغير المنظمة فى نظام المكافآت، بادخال نظام الحوافز واذا ما تم تحليل الاحتياجات، فانه يمكن تحديد الأهداف التدريبية.

ثالثا: أساليب التدريب Training Techniques

(١) التدريب أثناء القيام بالوظيفة On - the - Job Training

ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة. وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب، اكثرها شيوعاً هو التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو المشرف على التدريب. وفي المستويات الدنيا فإن المتدربين قد يكتسبوا خبرات تشغيل الآلة مثلا عن طريق ملاحظة المشرف. ويمكن أيضاً تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا أيضا، ويعد التناوب الوظيفي والذي فيه ينتقل الموظف من وظيفة لأخرى تعطي الفرد خبرات في مجالات معينة لحل المشاكل. ولهذه التقنية عدة ميزات فهي غير مكلفة فالمتدربون يتعلمون أثناء الانتاج ولاحاجة لتوفير تسهيلات خاصة مثل الفصول الدراسية أو أجهزة تعليمية معينة، وهذه الطريقة أيضاً تسهل التعليم حيث أن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدائهم.

إلا أن هناك عوامل أخرى يجب مراعاتها مع المدربين عند تصميم برامج التدريب أثناء القيام بالوظيفة. بالمدربين أنفسهم يجب أن يتم تدريبهم جيداً وتوفير المواد التدريبية المطلوبة. كما أن بعض العاملين ذوى الخبرة يمكن أن يتم اختيارهم كمدربين، ولابد من تدريبهم بأساليب ملائمة، وخاصة تعريفهم بمبادئ التعليم، وأيضاً أسلوب الخطوه خطوة Step by step الذي سيتم مناقشته فيما بعد..

الخطوة الأولى: إعداد وتهيئة المتعلم Preparation of The Learner

١- ابعد المتعلم عن التوتر.

٢- اشرح له أولاً لماذا يُعلَّم.

٣- اخلق لديه الرغبة في التعلم وشجعه على الأسئلة، واكتشف ما يعرفه عن مهنته أو المهن الأخرى.

٤- اشرح وظيفة ما وآليتها وعلاقتها بمهنة أخرى يعرفها المتعلم.

٦- اجعل هناك ألفة بين العامل والأجهزة والمعدات والمواد الخاصة بمهنته وكذلك المصطلحات المتعلقة بها.

الخطوة الثانية: اجراء العملية التدريبية Presntation of The Operation

وتتضمن هذه الخطوة القيام بمايلي:

١- اشرح المتطلبات الكمية والكيفية.

٢- قم بأداء المهمة بالسرعة المعتادة للعمل.

٣- قم بأداء المهمة بسرعة بطيئة عدة مرات، مع شرح مضمون كل خطوة من خطوات أداء المهمة وبيان الأجزاء الصعبة والأخطاء المحتمل وقوعها.

٤- قم بإعادة المهمة ببطء مع التركيز على النقاط الأساسية.

٥- دع المتعلم يشرح الخطوات، وقم أنت بأداء المهمة ببطء.

الخطوة الثالثة: تجريب الأداء Performance Tryout

١-اجعل المتعلم يقوم بخطوات المهمة عدةمرات ببطءوهو يشرح كل خطوةلك. صحح الأخطاء وإذا كان من الضروري قم أنت ببعض الخطوات المعقدة أما الخطوات الأولية فقم بها مرات قليلة.

٢- قم أنت والمتعلم بأداء المهمة بالسرعة الطبيعية.

٣- دع المتعلم يقوم بالمهمة ليكوّن المهارة والسرعة المطلوبة.

٤- بمجرد أن يظهر المتعلم القدرة على أداء المهمة ابدأ العمل ولكن لا تهمله في الرعاية.

الخطوة الرابعة: المتابعة Follow - up

١- اجعل المتعلم يطلب المساعدة عندما يحتاجها.

٢- قلل من الاشراف تدريجيا وافحص العمل من وقت لأخر من حيث مستويات الجودة والكمية.

٣- صحح الأخطاء في أنماط العمل ولاتجعل هذه الأخطاء تدخل في نطاق العادة. وبيّن أن دورك الاشراف فقط.

٤- امدح العمل الحسن وشجع العامل حتى يصل إلى معدلات الكمية والجودة المطلوبة.

٢- التدريب بالورش "برنامج التلمذة الصناعية" : Apprenticeship Training

حيث أصبح كثيراً من أصحاب العمل يلجأون لمثل هذا الأسلوب، وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى، وهذا التدريب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل. وهذا الأسلوب يستعمل على نطاق واسع في مهن بعينها مثل الكهربائي والسباك وتتم عملية التلمذة تحت اشراف رئيس عمل ماهر. وفي ألمانيا على سبيل المثال فإن الطلاب الذين يتراوح أعمارهم بين ١٥-١٨ يقسمون أوقاتهم بين الدراسة والتدريب وتستمر عملية التدريب لمدة قوامها حوالي ٣ سنوات وفي النهاية يحصل على شهادة بعد الاختبار.

ويوجد نفس النظام تقريبا في الولايات المتحدة كما في شركة Stormberg Carlson وذلك في مجال الفنيين الكهربائيين.

(٣) التعلم غير الرسمي: Informal Learning

حيث نجد أن حوالي ٢/٣ التدريب الصناعي لايتم بشكل رسمي على الاطلاق بل انه يتم من خلال تفاعلات بين الأفراد تشمل العامل الجديد وزملاؤه. وهذا التعليم يمكن أن يُعرّف بأنه أي تعليم يتم بدون قصد أو تصميم من الشركة. ويمكن التأكد من وجود مثل هذا النوع من التعلم حيث نجد شركات مثل Releigh Siemens Power Transmission في نورث كارولينا North Carolina تضع الأدوات في الكافتيريات في هذا الجو ليتبادل المعرفة، وهناك شركات أخرى تسهل عقد اجتماعات على موائد موسعة غير مرتب لها وتضع سبورات مع أقلام لتسجيل أية معلومات أثناء التدريب أو الشرح دون قصد مسبق.



التدريب التوجيهي: Job Instruction Training

فهناك وظائف كثيرة تتكون من تتابع منطقي لعدد من الخطوات. وأفضل شئ لمثل هذه الوظائف أن يدرب عليها من خلال عملية خطوة خطوة Step-by- step Process وكل خطوة تتكون بدورها من عدد من النقاط الهامة Key Points وهذه الخطوات تشرح ما هية العمل المراد، بينما النقاط الهامة توضح الكيفية والسبب. يمكن تطبيق ذلك مثلا في قاطع ورق أوتوماتيكي كبير في خطوات ونقاط رئيسية على النحو التالي:

الخطوات	النقاط المهمة
١- تشغيل الموتور	لا يوجد
٢- تحديد مسافة القطع	قراءة المقاس بعناية لتفادي القطع الخاطئ.
٣- وضع الورق على قاعدة المقص	التأكد من تساوي الورق لتفادي الخطأ.
٤- رفع الورق حتى مستوى المقص	التأكد من تماسك الورق لتفادي القطع الخاطئ.
٥- الضغط على زر الأمان باليد اليسرى	عدم استخدام اليد اليسرى حتى لاتتعرض للأصابة
٦- تشغيل المقص باليد أليمنى	تأكد من عدم وضع الأيدي على قاعدة المقص
٧- الضغط على المقص وزر الأمان في آن واحد	اجعل يديك بعيدتين عن قاعدة المقص.
٨- انتظر حتى يرجع المقص إلى وضعه السابق	تأكد من رجوع المقص إلى وضعه الطبيعي.
٩- اسحب الورق	لا يوجد
١٠- اطفأ الموتور	



المحاضرات Lectures

ولها عدة فوائد منها السرعة والبساطة في تزويد المعلومات لأعداد كبيرة من المتدربين كما هو الحال في تدريب مندوبي المبيعات على منتج جديد. وعلى الرغم من أن الكتب والمطبوعات يمكن أن تحل محلها إلا أن تكلفة الطباعة العالية فضلا عن كونها لاتسمح بالأسئلة كما في المحاضرة يجعل المحاضرات أفضل. وهناك نصائح في هذا الشأن تتمثل في:

١- أعط نقاط رئيسية في المحاضرة ثم اذكر "توجد ٤ عناصر رئيسية في هذا الشأن أولا.... ثانيا.... ثالثا.... رابعا....

٢- لاتبدأ بشئ عارض مثل حكاية أو نكتة في غير موضعها

٣- اجعل النتائج وتلخيصك للموضوع قصيرا في نقطة أو نقطتين للمستمعين.

٤- كن منتبها للمستمعين والحضور ولاحظ العلامات السلبية على وجوه الحضور.

٥- ليكن هناك اتصال عيني مع المتدربين خلال البرنامج.

٦- تأكد من قدرة كل شخص على السماع واستعمل مكبر الصوت إذا لزم الأمر.

٧- تحكم في حركة يديك أثناء الكلام فلا توضع اليد أمام الوجه مثلا فتحجب الصوت عن المتدربين.

٨- تحدث من خلال ملاحظات أو نص ليس مكتوباً ولكن يمكنك الاستعانة بها بدلاً من الحفظ.

٩- لاتسبب شرود للمستمعين من خلال صوت النقود مثلا في الجيب.

١٠- حاول تكرار المحاضرة إذا كان لديك وقت من خلال إعادتها في ظل ظروف تتشابه مع تلك التي سوف تلقى في ضوئها.

التعلم المبرمج Programmed Learning

سواء أكان التعلم المبرمج في شكل كتاب أو نظام كومبيوتري فإنه يشتمل على ثلاث وظائف هي:

١- تقديم الأسئلة والحقائق أو المسائل إلى المتعلم.

٢- اعطاء الفرصة للمتعلم لتقديم استجابة لذلك.

٣- اعطاء الاجابات الصحيحة وبيان دقتها من خلال المعلومات المرتدة. Feed Back

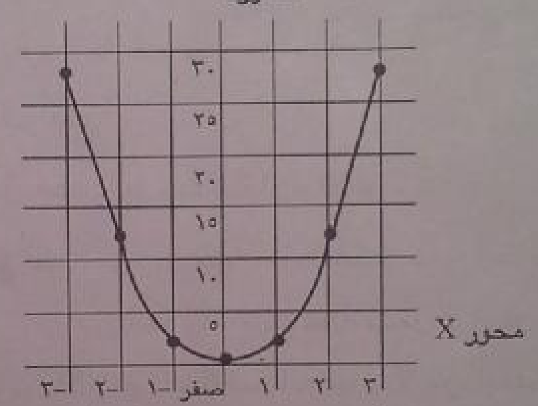
والشكل (٧-٢) عبارة عن صفحة من شكل هذه التعلم المبرمج.

الشكل (٧-٢)
صفحة من نص كتابي مبرمج

القسم الثاني رسوم بيانية

١٧- أوضح طريقة لوضع رسم بياني لدالة y=F (X) هي عمل جدول لقيم متباعدة بشكل معقول لـ(x) ولقيم Y=F(x) المقابلة. ثم يمكن تمثيل كل زوج من قيم (y, x) بنقطة كما في الاطار السابق. ويتم الحصول على رسم بياني للدالة يربط النقاط بمنحنى أملس. وبالطبع قد تكون النقاط على المنحنى تقريبية (متقاربة). وإذا أردنا الحصول على رسم بياني فإننا يجب وأن نكون حذرين فنستخدم نقاط كثيرة (ومن ناحية أخرى فإن الرسوم البيانية البسيطة ناجحة لمعظم الأغراض)

١٨- وكمثال فهناك رسم بياني لدالة Y=3x2 وهناك جدول مبين فيه قيم y, x وهذه النقاط مبينة على الرسم البياني.



Y	X
٣-	٢٧
٢-	١٢
١-	٣
صفر	صفر
١	٣
٢	١٢
٣	٢٧

لكي تختبر نفسك أصنع دائرة حول أو أسفل النقاط المتقابلة للاحداثيات والتي تقابل النقطة P الموضحة في الشكل [(٣، ٢٧) ، (٢٧، ٣) ، ليس أيا منهم]. تحقق من اجابتك فإذا كانت صحيحة تقدم لـ ١٩ وإن لم تكن صحيحة ارجع لـ (١٦ ثم إلى ١٩ ثانية)

ان الميزة الأساسية من التعلم المبرمج تتمثل في تخفيض وقت التدريب بحوالي الثلث. كما أنه يسهل عملية التعليم، لأنه يتيح للمتدربين أن يتعلموا بسرعتهم هم، وكذلك امكانية توضيح رد الفعل الفوري. وكذلك تخفيض مخاطر الأخطاء. وعلى الجانب الآخر، فان المتدربين لايتعلمون الكثير من هذه الوسيلة، أكبر مما هو متاح مع الكتب. ويجب أيضا مراعاة تكاليف هذا النوع من التدريب.

التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية Audiovisual Techniques

وتشمل الأفلام ومؤتمرات الفيديو والشرائط السمعية والبصرية وهي مستعملة على نطاق واسع ولقد قامت شركة Ford Motor Company باستخدام الأفلام في عمليات التدريب وذلك لحل مشاكل وردود فعل مناسبة لشكاوي العملاء.

وهكذا فإن الأدوات السمعية والبصرية أكثر نفعاً من المحاضرات رغم أنها أكثر تكلفة، وخصوصا في الحالات التالية:

١- اذا كانت هناك حاجة لتوضيح كيفية تتابع معينة مثل تعليم اللحام أو إصلاح الهاتف حيث تتمتع بخاصية الايقاف واعادة العرض وكذلك الحركة السريعة والبطيئة.



٢- عند الرغبة في تقديم احداث لايمكن وضعها في شكل حي في المحاضرة مثل عمليات القلب المفتوح وجولة في المصنع.

٣- عندما يكون التدريب على نطاق الشركة ويكون من المكلف الانتقال بالمتدربين من مكان لأخر.

التدريب من خلال المحاكاة: Vestibule or Simulated Training

وفقاً لهذه الطريقة يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله بالرغم من أن التدريب يتم أيضاً خارج نطاق العمل، ولكن يتم خلق أو محاكاة الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفرد. وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على امكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف مثل الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف يستخدمها الفرد في وظيفته الفعلية بالتدريب، ولاشك ان ذلك يترتب عليه مايلي:

١- زيادة درجة الأمان من خلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين وسط بيئة العمل الفعلية.

٢- صقل مهارة التعلم لدى المتدربين، من خلال إفساح المجال أمامهم للتدريب دون التأثير على سير العمل.

٣- خفض النفقات، حيث لاتعدو تكلفة هذه الطريقة إلا أن تكون مبالغ قليلة تشمل تكاليف الصيانة وإصلاح المعدات التي قد تتلف بسبب أخطاء المتدربين.

التدريب بإستخدام الأقراص الصلبة والانترنت Training Via CD- Rom & Internet

ويعد التدريب من خلال هذا الأسلوب أمراً وارداً فهناك برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية"الانترنت" مثل برنامج Roadmap والذي ابتكرته جامعة Alabama وهو في شكل برنامج مراسلة بإستخدام البريد الالكتروني E- Mail والذي يتضمن مجموعة من الجلسات التدريبية اليومية ولمدة أربعة أسابيع. وفي نفس الوقت نجد أن هناك برنامج آخر أسمه Listserve Software يقوم بتدريب ٢٠,٠٠٠ مندوب شهرياً، على أن يكلف المتدربين بواجبات يجب عليهم الوفاء بها، مع وجود مجموعات لمناقشة المتدربين ونقل كل ما هو جديد إليهم والرد على استفساراتهم.

ومن ناحية أخرى تستخدم بعض الشركات شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الألي وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة C.D Roms ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية، بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة، على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للإدارة المركزية للشركة.

في الوقت نفسه، نجد أن العديد من الشركات اعتمدت على هذه الوسائل في تدريب موظفيها، ومن أمثلة ذلك شركة MRI والتي دربت مئات الموظفين بهذه الطريقة، لذا يتوقع التوسع والانتشار لهذه الوسيلة حيث يعتمد عليها حوالي ٨٣٪ من المدربين.



التدريب بإستخدام الحاسب الآلي: Computer - Based Training

وتستخدم هذه الطريقة بصفة أساسية لتنمية معارف ، مهارات المتدربين، مع مراعاة انه ليس بالضرورة أن يتم التدريب السابق بالحاسب الآلي، ولكن يتضمن التدريب بهذه الوسيلة استخدام الوسائط المتعددة– بما فيها شرائط الفيديو– لمساعدة المتدرب في أداء وظيفته.

ويبدأ التدريب من خلال هذه الوسيلة بقيام المتدرب بكتابة مجموعة الأسئلة التي يريد أن يستفسر عنها، والتي يجيب عليها الحاسب من خلال التشغيل بنظام خاص، وهناك بعض الموضوعات التي تتطلب المتابعة. ثم يقوم الحاسب بحصر مجموعة الأخطاء التي وقع فيها المتدرب وكيفية تصحيحها.

هذا ولقد أشارت نتائج الدراسات أن التعلم من خلال هذه الوسيلة يخفض وقت التعلم بنسبة ٥٠٪، إلا أنه يُعاب عليها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة، وبالرغم من ذلك فقد أستطاعت الوكالة الفيدرالية توفير ما يقرب من ١٥٠ مليون دولار من خلال استخدامها لهذه الوسيلة في التدريب.

التدريب عن بُعد Teletraning

وتستخدمه الشركات حاليا حيث يستطيع المدرب أن يقوم بتدريب العديد من الموظفين في أماكن بعيدة من خلال التلفزيون. فمثلاً شركة AMP InCorporated تستخدم الأطباق لتدريب مهندسيها وفنييها في ١٦٥ موقعا بالولايات المتحدة، ٢٧ دولة أخرى (وتقوم الشركة بعمل توصيلات كهربية والكترونية). ولتقليل التكاليف لكل برنامج تدريب فإن شركة AMPتقوم بتقديم المحتوى ثم من خلال قنوات WITF وقناة ٣٣ لمدينة هاريسبرج. وهناك شركة ماس للأطباق التي تقوم بتدريب ٥٩٠٠٠ مستخدم في البلاد.



التعلم عن بُعد باستخدام مؤتمرات الفيديو Video Conference Distance Learining

وهي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها أو بعيدة عن المدرب. ويعرف بأنه وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية وبصرية وهي بذلك تسمح لأناس في موقع الاتصال بآخرين في دولة أوربية أخرى من خلال الاتصالات السمعية والبصرية عبر الهاتف أو الأطباق. وتسمح أنظمة متقدمة مثل Keypad بالتفاعل المتبادل بين الطرفين، كما في شركة تكساس انسترومنيت فان نظم Keypad تسمح للقائم بالتوجيه للاتصال بالمتدربين لإبلاغهم بانهم يتعلمون وهناك أمور يجب مراعاتها في هذا الشأن بحيث تتوافر دلائل تساعد في تجميع النقاط، ونص كتابي لما يريد أن يقوله وهناك ملاحظات هامة يجب مراعاتها عند استخدام هذه الوسيلة:

١– تجنب أية أشياء لامعة أو براقة على ملابسك.

٢– الوصول مبكراً، $\frac{١}{٢}$ ساعة على الأقل.

٣– إختبار كل الأجهزة التي تستعمل

٤– تعديل الأضواء ووضع الضوء أمام المشاركين لتجنب الظل.

٥– تقديم المشاركون لأنفسهم.

٦– تجنب التركيز على مجموعة أو مكان معين والمشاركة مع الجميع.

٧– أن يكون الصوت واضحاً وخصوصا لمكان بعيد.

٨– تجنب الحركة الكثيرة لكي لا تسبب تشويه للصورة عند النقل.

خطوات إعداد البرنامج التدريبي بالمشروعات الصغيرة: Small Business Application

نظراً لقلة عدد الموظفين بالمشروعات الصغيرة، فإن الأمر يستدعي من تلك المشروعات توجيه عناية خاصة بتدريب موظفيها، وفيما يلي تطبيق عملي يتضمن الخطوات المختلفة التي يجب اتباعها في إعداء البرنامج التدريبي بتلك المشروعات:

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف التدريبية: Step1: Set Training Objectives

يبدأ صاحب المشروع بتحديد الهدف من التدريب كأن يقول مثلاً: أن الهدف هو تقليل نسبة التالف أو المعيب أو تقليل نسبة الفاقد الصناعي أو الحصول على موظفين جدد بمهارات عالية في غضون أسبوعين.. الخ.

الخطوة الثانية: إعداد وصف تفصيلي لكل وظيفة: Step 2: Write A Detailed Job Description

وتعد هذه الخطوة بمثابة العمود الفقري لأي برنامج تدريبي، حيث يشتمل وصف الوظيفة على بيان بالمهام اليومية لها مع ذكر الخطوات المختلفة للقيام بكل مهمة وهو ما يوضحه الجدول رقم (٧-١)، والذي يشرح المهام التفصيلية لتشغيل مقص الورق في أحد المطابع والتي تتكون من: تشغيل المحرك، تحديد مسافة القطع، ووضع الورق على قاعدة المقص.

الخطوة الثالثة: إعداد نموذج تسجيلي مختصر لتحليل المهام:
Step 3: Develop An Abbreviated Task Analysis Record Form

والذي يتضمن مجموعة من الأعمدة كما هو موضح في جدول (٧-١)، ففي الأعمال التجارية الصغيرة يستطيع مالك المشروع أن يستخدم هذا الجدول الذي يتضمن أربعة أعمدة، الأول لوصف المهام والخطوات التفصيلية لاتمام كل مهمة، الثاني لوصف معايير الأداء من حيث الكمية والجودة ودرجة الدقة.. الخ، والثالث يتضمن مجموعة المهارات التي يجب التدريب عليها ومجموعة المعارف التي يجب أن يزود بها المتدرب، والرابع يشمل مجموعة الاستعدادات المطلوبة لدى المتدرب مثل القدرة على الصبر والتحمل.

الخطوة الرابعة: إعداد قائمة بالتعليمات الخاصة بكل وظيفة: Step 4: Devlop A Job Instruction Sheet

وتتضمن هذه القائمة مجموعة الخطوات اللازمة للقيام بكل مهمة وظيفية، وكذا النقاط الأساسية التي تتضمنها.

الخطوة الخامسة: صياغة برنامج التدريب Step 5: Prepare Training Program For The Job

بداية يجب أن يتضمن البرنامج على الأقل وصف للوظائف المراد التدريب عليها وسجل لتحليل الواجبات الخاصة بكل وظيفة والتعليمات التي يجب أن يلتزم بها الفرد أثناء ممارسته لواجبات الوظيفة. هذا بالإضافة إلى ملخص للأهداف المراد تحقيقها من التدريب.

من ناحية أخرى يجب أن يقرر صاحب المشروع الصغير أي الوسائل سوف يعتمد عليها في التدريب. وان كان من السهل أن يستعين بالموظفين الحاليين في التدريب، إلا أن هناك ضرورة لإستخدام بعض الوسائل السمعية والبصرية أو المطبوعات في التدريب.

الجدير بالذكر أن هناك بعض المشروعات الصغيرة التي ترشد نفقات التدريب من خلال توقيع اتفاقيات مع مشروعات أخرى تقع في نطاقها الجغرافي، فمثلاً إذا وجد أن أحد المشروعات بحاجة إلى تدريب ثماني موظفين وكانت هناك مشروعات أخرى تقدم هذه الخدمة، فما المانع من تحقيق التعاون بين هذه المشروعات في التدريب تخفيضاً للوقت والتكلفة.

رابعاً: التدريب للأغراض الخاصة: Trainig For Special Purposes

لقد تزايدت أهمية التدريب في الوقت الحالي أكثر من مجرد كونه يهتم برفع كفاءة الفرد في أداء عمله الحالي، حيث أصبحت هناك حاجة ملحة بإجراء التدريب للأغراض الخاصة مثل محو الأمية ومرض الايدز والتنوع في العمالة.

(١) التقنيات الخاصة بمحو الأمية Literacy Training Techniques

لقد وجد من خلال مسح شامل أجرى على ٣١٦ مستخدماً أن ٤٣٪ تقريباً يحتاجون إلى تدريبات في مجال القراءة والكتابة إذا كانوا جدد، وتنخفض النسبة إلى ٣٧٪ إذا كانوا يعملون. ويشير هذا للتغير الذي حدث في المهن. والتركيز اليوم على العمل الجماعي والجودة يتطلب مسئولاً عن المهارات التحصيلية والتي لايمكن الوصول إليها بدون القراءة والكتابة والحساب وحيث أن الاقتصاد الأمريكي يتحول من السلع إلى الخدمات فإن هناك حاجة لزيادة التدريب والقدرة على أداء العمليات الحسابية. ولقد تعامل أصحاب العمل مع هذه المشكلة بطريقتين رئيستين. الأولى منها تقوم الشركات باختبار مدى توفر المهارات الأساسية لدى العاملين. ومن ين ١٠٨٥ شركة استجابت لأحد الاستقصاءات حول اختبار قوة العمل، فان ٣٠٪ منهم اشارت إلى قيامهم بهذه الاختبار. وفي ٨٥٪ من الشركات، فقد تم رفض طلب توظيف هؤلاء الذين لايمتلكون هذه المهارات الأساسية والأسلوب الثاني هو إعداد برامج محو أمية وتعليم المهارات الأساسية مثلما حدث مع شركة Borg Warner التي قد قدمت برامج لذلك حيث اختبر المشاركون ووضعوا في (٣مجموعات وكل مجموعة بها ١٥ طالب) وكانت مدة البرنامج ٤٠ ساعة. وهناك برامج لمدة ٢٠٠ساعة وتعقد الفصول كل ٥أيام في الأسبوع، ساعتين في اليوم، واحدة للموظف والأخرى في نطاق وقت الشركة.

وهناك طريقة أخرى هي تركيز المشرفين على المهارات الأساسية للكتابة والتعلم وبعد انتهاء التدريب يقوم المشرف بالمراجعة من خلال نظام الـ Feedback.

التعليم بخصوص مرض الايدز AIDS Education

يوجد حوالي ١ مليون أمريكي لديهم فيروس الأيدز وهذا يسبب قلقاً للعاملين وأزمة لأصحاب العمل. ويجب السماح للمصابين بالعمل بناء على إعتبارات أخلاقية وقانونية، ومن جهة أخرى يجب تقليل فرص اصابة المحيطين بهذا المرض، ولذلك فإن شركات كثيرة تقدم برنامج توعية ضد الايدز ونجد ذلك في شركات Massachusetts, Welleseley وشركة Sun Life وشركات التأمين على الحياة. ويحضر مجموعات من ٢٠-٣٠ فرد حلقات نقاشية لمدة ٩٠ دقيقة اضافة لمعلومات مفصلة عن هذا المرض. هذا ويعقد شاغلوا الوظائف الادارية حلقات نقاش لمدة ٣ ساعات في مجموعات من ١٠-١٢ فرد وتغطي هذه المحاضرات كافة الجوانب. ولم تكن هناك معارضة لحضور هذه اللقاءات للأسباب المعروفة نظراً للاتصال الواسع داخل الشركات. ولكن اشتكى بعض رجال الإدارة من تخصيص ساعات كثيرة بهذا الشأن، وتبين بعد الاستبيان أن هذه المناقشات كانت ناجحة.

إدارة الموارد البشرية على النطاق الدولي Global HRM

التدريب للأنشطة الدولية Training For International Business

نظراً لتزايد حدة المنافسة التي تواجهها الشركات التي تمارس نشاطها على نطاق دولي، فإن الأمر يستدعي ضرورة تصميم برامج خاصة للتدريب حتى يمكن تقليل الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها الشركة بسبب وجود نوع من التباين الثقافي بين العاملين في تلك المشروعات، مما قد يقلل من درجة رضاء العاملين بالفروع الدولية فيما وراء البحار، وفي نفس الوقت يزيد من درجة التفاعل والانسجام بين الموظفين الجدد وزملائهم العاملين بالفروع الدولية.

الجدير بالذكر أن العديد من برامج التدريب العالمية عادة ما تكون جاهزة، ويتم بيعها للشركة التي ترغب في تدريب واحد أو أكثر من موظفيها قبل سفره للعمل بدول ما وراء البحار. ومن أمثلة تلك البرامج ما يلي:

١- برنامج للوعي الثقافي The Cultural Awareness Program.. وهو عبارة عن برنامج لمدة يوم واحد يركز على تزويد المشاركين بمجموعة القيم الثقافية وكذا المعتقدات التي سوف تواجه الفرد في العمل بالفروع الخارجية.

٢- نظام عقد الصفقات الدولية Executive Etiquette For Global Transactions ويستهدف تدريب الأفراد على كيفية التفاوض وعقد الصفقات حسب ظروف الدولة الموجودين بها.

٣- برنامج نقل التكنولوجيا عبر الثقافات المختلفة Cross- Cultural Technology Transfer.. ويوضح للمتدربين كيفية تأثير القيم الثقافية على قبولهم للتكنولوجيا والتعليم الفني.

٤- برنامج البروتوكولات الدولية International Protocol and Presentation.. ويستهدف هذا البرنامج تزويد المشاركين بأساليب التعامل مع الأفراد في مختلف الأقطار التي يعملون بها.

٥- برامج التوجيه والتدريب عبر الثقافات المختلفة Cross- Cultural Traninig and Orientation ويتضمن هذا البرنامج تزويد المشاركين بالمهارات الأساسية لزيادة فعالية الاتصالات عبر الثقافات المختلفة، مع توضيح المداخل المختلفة لإدارة الصدمة الثقافية وضبط نمط حياة الفرد وكيفية إدارة الضغوط وأسلوب الحياة في الدولة المضيفة واجراءات التكيف مع الثقافة الجديدة.

٦- برنامج أساسيات إدارة المشروعات للمديرين الأجانب Business Basics For The Foriegn Executives.. والتي تشمل بصفة أساسية مهارات التفاوض عبر الثقافات المختلفة، والتعامل مع الوكلاء بالولايات المتحدة وإعداد العروض وكتابة التقارير.

٧- برامج تعليم اللغات Language Programs. حيث تقدم الشركات المتخصصة في هذا الشأن مجموعة من الخدمات تشمل الترجمة والتفسير والتدريب في ظل التنوع الثقافي وتقديم الاستشارات في مجال اللغات.

٨- التدريب على اللغات Language Training.. والذي يتم عادة من خلال معلمين معتمدين يأخذون في اعتبارهم حاجات المتعلم اكثر من مجرد تقديم منهج محدد سلفاً.

(١) تدريب التنوع في العمالة: Diversity Training

لقد ترتب على التنوع الكبير في هيكل العمالة قيام العديد من الشركات بتنفيذ برامج تدريبية للتعامل مع هذا التنوع. حيث يشير أحد مديري الموارد البشرية قائلاً: "نحن نحاول جاهدين خلق درجة عالية من التعاون بين المشرفين حول قضايا التعامل مع السيدات والأقليات بحيث لاتؤثر على تدرجهم خلال مسارهم الوظيفي". ولاشك ان مثل هذا التنوع من التدريب يحقق قدراً من التناغم والانسجام بين العاملين في المستويات الاشرافية وغير الاشرافية، الأمر الذي يدعم ويوطد العلاقات بين مختلف العاملين بالمنظمة.

انه من الدقيق أن نتحدث عن التدريب على أساس التنوع Diversity-Based Training أكثر مما نتحدث عن تدريب التنوع Diversity Training، ففي احدى الاحصاءات التي أجراها أحد مديري الموارد البشرية أن تلك البرامج تستهدف تقليل المشكلات الناجمة عن أمور تتعلق بالتنوع في قوة العمل والتي يمكن حصرها حسب أهميتها على النحو التالي:

الارتقاء بمستوى المهارات الشخصية بين العاملين، القدرة على ادراك وفهم التباين الثقافي بين العاملين، تنمية المهارات الفنية، تهيئة وتطويع العاملين للثقافة التنظيمية، التخفيف من حدة الضغوط، تعريف الموظفين الجدد بأخلاقيات العمل بالولايات المتحدة، توجيه النصح والارشاد، رفع كفاءة التعامل باللغة الانجليزية، تحسين المهارات الحسابية، وتحسين التعامل باللغتين بين العاملين.

هذا وتعد برامج التدريب الاشرافية التي تعدها شركة Kinney Shoe خير مثال على التدريب على التعامل مع التنوع في العمالة، حيث تقدم الشركة حلقات نقاش لمدة ٨ساعات حول تقييم التنوع في العمالة لمديري المخازن، يظهرون من خلالها كيف يتعامل الأفراد بثقافتهم المختلفة مع المواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، على أن يتم ذلك من خلال مجموعة من المواقف الافتراضية التي تتضمن بعض المشكلات التي قد تحدث عند التعامل مع قوة العمل المتنوعة.

(٢) التدريب على خدمة المستهلك Customer Service Training

يعمل حوالي $\frac{٢}{٣}$ العمالة بالولايات المتحدة في أعمال تتعلق بخدمة المستهلك أكثر من كونها تتعلق بالتصنيع والانتاج. ومن هنا تتسابق العديد من الشركات نحو المنافسة على أساس جودة ما تقدمه من خدمات . فلم يعد كافياً أن يقدم فندق مثل الهيلتون غرفة بثمن مناسب وبمستوى نظافة عال، إلا أن الأمر استدعي منه أن يقدم خدمة متكاملة لعملائه متمثلة في سرعة الحجز ، ووجود أماكن انتظار للسيارات، وكذلك سرعة الانتهاء من سداد الفواتير.

ومن هنا زاد اهتمام الشركات بعقد برامج تدريبية في شئون خدمة المستهلك، تستهدف بشكل أساسي تدريب العاملين على التعامل مع عملاء الشركة بلطف وكياسة. ومن هنا قامت شركة Ala-mo- المتخصصة في تأجير السيارات- بعقد برنامج تدريبي أطلقت عليه "أفضل الأصدقاء" The Best Friends لمدة ٥ أيام حول تأهيل وتهيئة العاملين حول خدمة العملاء، . يث يقوم الموظفون بداية بالتعرف على تاريخ الشركة، ومعدلات نموها، وتوقعاتها بخصوص خدمة العملاء وأخلاقيات العمل بها، ثم يقدم البرنامج للعاملين بحيث يركز على الخدمة الجيدة للعملاء من خلال تقديم بعض الأمثلة والمواقف التوضيحية.

هذا وقد أشارت النتائج إلى زيادة فعالية البرنامج التدريبي الذي قدمته شركة Alamo، حيث انخفضت نسبة شكاوى العملاء بمعدل ١٥٪ عن العام السابق لاجراء البرنامج، وفي نفس الوقت انخفضت شكاوى العملاء بخصوص سوء المعاملة بمعدل ٥٠٪ عن العام السابق، الأمر الذي ترتب عليه زيادة حجم الصفقات التي عقدتها الشركة بمعدل ٣٠٪ في عام واحد.

(٣) التدريب على العمل الجماعي والتمكين Training for Teamwork and Empowerment

لقد أدركت العديد من الشركات ضرورة العمل بروح الفريق حتى يصبح العامل بمثابة عضو فعال في جماعة العمل. فعلى سبيل المثال، تقضي شركة تويوتا العديد من الساعات في تدريب عامليها على أن يستمع كل منهم للآخر ويتعاون معه. وتستخدم في ذلك العديد من التدريبات التي تعرض بعض الأمثلة الجيدة وغير الجيدة لأنماط فرق العمل، بهدف حث الموظفين الجدد على تشكيل فرق عمل فعالة.

وهناك بعض الشركات التي تعتمد على التدريب خارج نطاق العمل Outdoor Training في تدريب موظفيها بهدف اكسابهم كيفية التعامل بروح الفريق والتعاون فيما بينهم، وكذا تدريبهم على الثقة المتبادلة وكيفية التغلب على ما قد يواجههم من معوقات مادية من خلال عقد برامج تدريبية على تسلق الجبال الوعرة حتى يمكن خلق التعاون والتلاحم بين الأفراد.

هذا، وليس بالضرورة أن يلتزم كل فرد بالمشاركة في هذه البرامج التدريبية، نظراً لأنها تتطلب مواصفات صحية عالية، لذا يجب التأكد من أن المشارك لن يتعرض لمخاطر صحية بسبب هذه التدريبات. ومن هنا يرى البعض أن تلك البرامج ليست كافية لضمان قيام الفرد بتطبيق ما تعلمه من خلالها داخل بيئة العمل.

ومن ناحية أخرى يستلزم التمكين الوظيفي Empowering اجراء تدريبات مكثفة، فعلى سبيل المثال تقوم العديد من الشركات أمثال شركة Saturn بالاعتماد على فرق العمل في تحليل المشكلات المرتبطة بالوظيفة ومحاولة التوصل إلى حلول موضوعية لها. ولذلك فهي تخصص ما يزيد عن ٣٢٠ ساعة في تدريب الموظفين الجدد على مهارات تحديد وتحليل المشكلات بهدف زيادة درجة التمكين الوظيفي لدى فريق العمل.

(٤) تزويد العاملين بإمكانية التعلم مدى الحياة Providing Employees with Lifelong Learning

تقوم العديد من الشركات في الوقت الحالي- خاصة تلك التي تسعى إلى تقليل عدد المستويات الادارية بها - بالاعتماد على موظفي المستوى الأول في خلق الفرص الجديدة وتحديد المشكلات، وسرعة الاستجابة مع التحليل وتقديم التوصيات. ولاشك ان ذلك يتطلب اجراء تحسينات مستمرة في مهارات العاملين . ومن هنا فأن تقديم تدريبات مستمرة للعاملين بخصوص إكسابهم المهارات الأساسية لحل كل المشكلات واتخاذ القرارات خلال المراحل المختلفة من مسارهم الوظيفي يطلق عليه "التعلم مدى الحياة".

ويعد البرنامج الذي يقدمه مصنع Honeywell خيز مثال على ذلك حيث يطلق هذا المصنع على برنامج التعلم لديه اسم "Honeywell Scarborough Learning for Life Initiative" والذي يهدف بصفة أساسية إلى الارتقاء بمستوى مهارات العاملين ومستواهم التعليمي بالشكل الذي يمكنهم من مواجهة التحديات داخل بيئة العمل بثقة وإقتدار. ولبرنامج مصنع Honeywell عدة خصائص أساسية، حيث يبدأ بتعليم البالغين بالتعاون مع الاتحادات العمالية بهدف محو أمية غير المتعلمين منهم، ثم تقديم برامج تعليم اللغة الانجليزية كلغة ثانية، بالاضافة إلى محو أميتهم في مجال تشغيل الحاسب الآلي. ثم يبدأ المصنع بالتعاقد مع أحد الكليات بغرض تقديم برامج تعليمية لمختلف العاملين بالمصنع بما يسمح لهم بالحصول على دبلوم أو شهادة جامعية معتمدة، وهذه البرامج تتكون من ١٥ ساعة يطلق عليها المهارات الأساسية للنجاح Skills for Success والتي تستهدف إعادة تحديث المعلومات الأكاديمية لدى العاملين، على أن يتم ذلك بالمصنع عقب انتهاء ساعات العمل الرسمية.

بالإضافة إلى ما سبق، يقدم المصنع تدريب في مجال الوظيفة لمدة ساعتين كل أسبوعين، والذي يستهدف تنمية مهارات العاملين في مجال وظائفهم مثل مبادئ نظم الإنتاج اللحظى Just in Time وفعالية فرق العمل، ومهارات الاتصال الشخصية، وطرق التعامل مع الصراع، ومهارات حل المشكلات والتعامل مع قوة العمل المتنوعة.

خامساً: أساليب التدريب والتنمية الإدارية:

Managerial Development and Training Techniques

ما المقصود بالتنمية الإدارية؟ What is Managemant Development?

التنمية الإدارية

يقصد بها اي محاولة لتحسين مستوى الأداء الحالي أو المستقبلي للإدارة من خلال تنمية المعارف وتغيير الإتجاهات وتحسين المهارات.

يقصد بالتنمية الإدارية أنها أية محاولة تستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري. ومن ثم فإن الهدف النهائي من هذه البرامج انما يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها، ولهذا السبب فإن عملية التنمية الإدارية العامة تتكون من:

(١) تقويم حاجات الشركة: مثلاً، (لشغل الوظائف الادارية الشاغرة، أو زيادة القدرات التنافسية للشركة).

(٢) تقييم مستوى أداء المديرين

(٣) تنمية وتطوير مهارات المديرين، ومديرى المستقبل.

هذا وتتسم بعض برامج التنمية الإدارية بأنها تعقد على مستوى الشركة ككل، وتشمل كل أو معظم المديرين الجدد، ومن ثم فإن خريجي الجامعات قد يلتحقون بإحدى المنشآت ومن ثم يصبحون أعضاء في برنامج التنمية الادارية. حيث قد يتناوبون شغل الوظائف الاشرافية داخل الشركة بهدف التعرف على استعداداتهم الادارية واكسابهم المزيد من الخبرات في مختلف المجالات مثل الانتاج والتمويل.. الخ، بالشكل الذي يمكنهم من التعامل بنجاح مع متطلبات الموقع الوظيفي. أما

المستويات الادارية العليا فيتم عقد برنامج تنمية ادارية لهم تستهدف تهيئتهم لشغل مناصب عليا داخل المنظمة.

من ناحية أخرى، فقد يستهدف برنامج التنمية الادارية شغل منصب اداري شاغر بالمنظمة مثل منصب المدير التنفيذي CEO وذلك من خلال المفاضلة بين اثنين من المتقدمين، وبمجرد شغل هذا المنصب فإن هذا يعرف بتخطيط التعاقب Succession Planning.

تخطيط التعاقب:

هو العملية التي يتم من خلالها التخطيط لشغل الوظائف الشاغرة بمستوى الإدارة العليا.

ويشير تخطيط التعاقب إلى تلك العملية التي يتم من خلالها التخطيط لشغل وظائف الإدارة العليا.

هذا ويتم تنفيذ برنامج التعاقب على عدة مراحل، تتمثل في:

المرحلة الأولى: التعرف على الاحتياجات المتوقعة من مختلف القيادات الادارية من خلال بحث العوامل المؤثرة في احتمالات التوسع أو الانكماش في الأعمال.

المرحلة الثانية: يقوم قسم الموارد البشرية بمراجعة مخزون المهارات الادارية للتعرف على المتوافر بالفعل من القيادات الادارية.

المرحلة الثالثة: القيام برسم خرائط الاحلال Replacement Charts والتي تحدد الكفاءات اللازمة لشغل كل منصب اداري والحاجات التدريبية التي يراد تنميتها.

ويوضح الشكل (٧-٣) الاحتياجات التدريبية لمنصب نائب الرئيس Vice- President والذي يتطلب اجراء تناوب وظيفي بين وظائف الانتاج والمبيعات والتمويل للحصول على خبرات واسعة في هذه المجالات. وفي نفس الوقت بحاجة إلى برنامج للتنمية الادارية تستهدف دعم الفرد في مجال التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى العمل بمركز التنمية الادارية بالشركة لمدة أسبوعين.

التدريب الاداري داخل العمل: Managerial on -the-Job Training

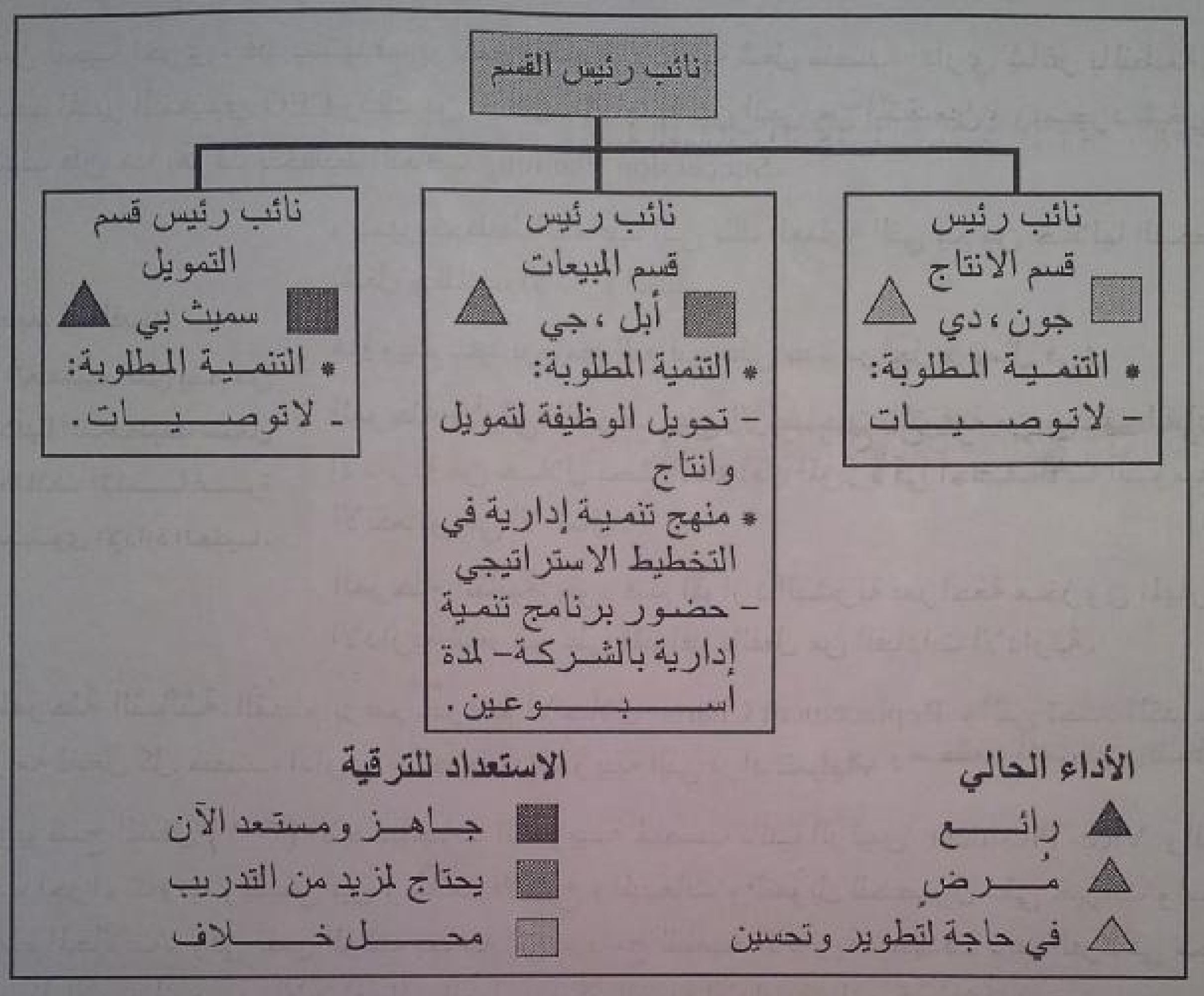
لم يعد التدريب داخل العمل مقصوراً على غير المديرين فحسب، ولكن يعد وسيلة للتنمية الادارية في نفس الوقت، وتتمثل أهم أساليب التدريب في هذا الصدد في: التناوب الوظيفي، منهج التدريب من خلال التعيين في وظيفة مساعد، والتدريب من خلال التعليم بالممارسة. ونتناول فيما يلي كل أسلوب.

(١) التناوب الوظيفي: Job Rotation

ويستهدف هذا الأسلوب تنقل المتدربين من قسم لآخر بهدف زيادة خبراتهم في التعامل مع كل الأقسام الموجودة بالمنظمة.

الشكل (٧-٣)

مخطط لخرائط الإحلال الاداري يوضح الاحتياجات المستقبلية للتطوير لنائب رئيس القسم.



لذا فإن المتدرب قد يقضي عدة شهور بكل قسم، وهذا لايساعد فقط على زيادة خبراته ولكن يمكنه أيضاً من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضل العمل بها. وبالرغم من أن الفرد المتدرب قد يكون مجرد ملاحظ بالقسم إلا أنه مسئول عن تنفيذ ما يجري به من عمليات، ومن ثم فإنه يتعلم القيام بمختلف أعمال المنظمة من خلال الممارسة الفعلية لها سواء كانت الوظيفة متعلقة بالانتاج أو التسويق أو التمويل أو أية وظيفة أخرى.

من ناحية أخرى، فإن هناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها زيادة فعالية برامج التناوب الوظيفي، حيث يجب أن يأخذ البرنامج في اعتباره مختلف حاجات وتوقعات المتدربين، وأن يختلف البرنامج من وقت لآخر حسب اهتمامات هؤلاء المتدربين وقدراتهم. كما أنه يجب أن تحدد الفترة التي يقضيها الفرد بالوظيفة في ضوء سرعته على تعلم واجبات تلك الوظيفة، وأخيراً يجب أن يقدم المديرين بكل وظيفة للمتدربين جميع أنواع الدعم والمعلومات المرتدة والتوجيهات التي تضمن تزويدهم بالمعارف والمهارات الأساسية لممارسات واجبات الوظيفة.

هذا ويعد البرنامج الذي قدمته كل من شركة Goodyear وشركة Rubber لإنتاج الإطارات خير مثال في هذا الصدد. حيث يقوم كل متدرب بحصر احتياجاته التدريبية في ضوء خبراته ومستواه

التعليمي وتفضيلاته المهنية، وتتراوح مدة البرامج التي تقدمها الشركة من ٦– ١٥ شهر تبدأ ببرنامج للتهيئة المبدئية مدته ثلاثة أسابيع يتعرف من خلالها المتدرب على طبيعة العمل وظروفه بالشركة، ثم يقوم المتدربين بعد ذلك بمناقشة اهتماماتهم الوظيفية مع الإدارة العليا ثم يختارون ٦ مناصب في الأقسام المتخصصة يقضي المتدرب بكل منها حوالي شهر، فمثلاً خريج الكيمياء الهندسية يتناوب بين أقسام: تطوير النسيج، أبحاث المواد الكيميائيةو هندسة العمليات المركزية، تطوير العمليات، الإنتاج الكيماوي، ثم يبدأ المتدرب في اختيار مجموعة من المهام الوظيفية التي تعد بمثابة نقطة بدء لمسارهم الوظيفي.

(٢) التدريب من خلال منهج إعداد البديل Coaching / Understudy Approach

وفقاً لهذا المنهج يقوم المتدرب بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر أو مع من سوف يحل محله، ومن ثم يصبح الرئيس مسئولاً عن تدريب هذا الفرد من خلال اتاحة الفرصة أمامه لتعلم القيام بواجبات الوظيفة، حتى نضمن وجود شخص آخر يقوم بتلك الواجبات في حالة تقاعد المدير أو ترقيته أو نقله أو حتى فصله.

(٣) التعلم بالممارسة Action Learning

التعليم بالممارسة: هو احد الأساليب التدريبية التي تسمح للمتدربين بقضاء جميع وقت العمل في تحليل وحل المشكلات التي قد تنشا في مختلف اقسام المنشاة.

والذي يعطي الفرصة لكل من المديرين ومختلف العاملين لتحليل وحل ما قد يواجه مختلف الأقسام من مشكلات. ويقضي هذا الاسلوب بالمقابلة الدورية بين المتدربين في شكل مجموعات تتكون من ٤–٥ أفراد بالمجموعة الواحدة ويكون الغرض من هذه المقابلات هو مناقشة ما قد يتوصل إليه أعضائها من نتائج حول المشكلات محل الاهتمام.

هذا ولقد استطاعت شركة Pacific Gas& Electric أن توفر حوالي ٢٧٠ مليون دولار من خلال اتباعها لمدخل اللقاءات الدورية للتعلم بالممارسة والتي أطلقت عليه اسم Action- Forum Process، ويتكون هذا المدخل من ثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

١– **مرحلة وضع إطار العمل** frame Work Phase... وتتراوح مدة هذه المرحلة من ٦–٨ أسابيع، وتركز هذه المرحلة على وضع خطة للعمل تتضمن أهم المشكلات أو القضايا التي سوف تكون محور الاهتمام خلال المراحل التالية.

٢– **مرحلة اللقاءات الفعلية** Action- Forum وتستغرق هذه المرحلة من ٢–٣ أيام بمركز التعليم بشركة PG& E وتدور حول مناقشة القضايا ووضع مجموعة من التوصيات بشأنها.

٣– **جلسات المساءلة** Accountability Sessions.. حيث تلتقي مجموعات اللقاءات الفعلية بالمجموعة القيادية في أيام الثلاثين والستين والتسعين بغرض تقييم الموقف بشأن تحديد مدى القدرة على الوفاء بالخطط واجراء ما يلزم من تغييرات.

التدريـب الاداري خـارج العمـل وأسـاليب التطـوير
Managerial Off- The- Job Training And Development Techniques

وهناك العديد من هذه الأساليب، وتشمل:

١- طريقة دراسة الحالة The Case Study Method

حيث يقوم المتدرب بطرح مسألة معينة ويصفها ويقدم اقتراحاته وحلوله بشأن هذه المسألة أو المشكلة ويفضل أن تكون هذه الحالة التي يقوم بدراستها من واقع العمل في الشركة وبالتالي يكون أقدر على معرفة خلفية المشكلة. ويحذر Argyris من محاولة الهيمنة على تفكير المتدرب من قبل هيئة المدربين ويمكن للمتدرب أن يتناقش مع غيره قبل عرضه للفكرة الخاصة به.*

٢- المباريات الادارية Management Games

وهي ألعاب كومبيوترية متعارف عليها حيث يقسم المتدربون A إلى مجموعات، في كل مجموعة من ٥-٦ أفراد يمثلون شركات تتنافس مع بعضها في السوق. فعلى سبيل المثال يطلب من كل مجموعة أن تقرر:

١- حجم المنفق على الإعلان.

٢- كمية الانتاج.

٣- حجم المخزون المراد الاحتفاظ به.

٤- حجم الانتاج من كل صنف.

وفي العادة فإن المباراة تقسم فترة السنتين أو الثلاث سنوات إلى أيام وأسابيع وشهور، كما هو سائد في الواقع. وتعد المباريات الادارية بمثابة وسائل ناجحة في تدريب الأفراد من خلال الممارسة الفعلية للعمل، لذا فإن التعلم سيكون أفضل فهي أساساً تساعد المتدربين على تنمية مهاراتهم في حل المشكلات وتركز انتباههم على التخطيط وليس فقط مواجهة المشكلات وكذلك تنمية الكوادر القيادية الرائدة في العمل.

٣- عقد حلقات النقاش Outside Seminars

يعد عقد حلقات النقاش والمؤتمرات من الوسائل الهامة في تنمية مهارات المديرين، فعلى سبيل المثال تقدم جمعية إدارة الاعمال الأمريكية (AMA) دورات متعددة في مختلف المجالات بدءً من المحاسبة والرقابة، وحتى التدريب على تنمية المهارات المالية ونظم المعلومات وإدارة المشروعات وإدارة المشتريات وإدارة الجودة الشاملة. ويوضح الشكل رقم (٧-٤) مثالاً لمثل هذه الدورات والتي تركز على تنمية المهارات الادارية لدى المشرفين الجدد.

٤- البرامج التدريبية بالجامعات University- Related Programs

بالإضافة إلى مجموعة الدورات الأكاديمية المتعارف عليها والتي تقدمها الجامعات، فإن العديد من الجامعات تقدم أيضاً برامج للتعليم المستمر في مجالات القيادة والاشراف وما يشابهها. وكما هو

الحال في جمعية الإدارة الأمريكية فإن هذه البرامج تستغرق من يوم إلى أربعة أيام في تنفيذ برامج التطوير وقد تصل إلى أربعة شهور.

هذا ويمثل برنامج الإدارة المتقدمة التي تقدمه جامعة هارفارد أحد الأمثلة على البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعات، وهو ما يوضحه الشكل (٧-٥).

شكل (٧-٤)

تنمية المهارات الادارية للمشرفين الجدد

ويستغرق ثلاثة أيام من التدريب المكثف على مهارات الإدارة التي يعتمد عليها المشرفون.

قد تكون أيامك الأولى في الوظيفة كمشرف هي أهم فترة في حياتك الوظيفية، فهي فرصتك لتتعلم كيف تقود وتتفاعل وتتخاطب وتدير بنجاح. وستترك هذا المنتدى بأدوات تحتاجها لاختيار استراتيجيات ادارية ملائمة، وكيف تقود موظفين وتدير وقتك والمزيد.....

المشاركون في البرنامج:

لابد للمشرفين الجدد الذين سيتعلمون تقنيات الإدارة لمساعدتهم في النجاح في الوظيفة، والانتقال برفق من القيام بالمهام الوظيفية إلى القيام بالمهام الاشرافية.

كيف ستتحقق لك الاستفادة:

* الانتقال من عامل إلى مشرف * تواصل الأفكار بفاعلية
* تنمية وتطوير اسلوب الإدارة المرن * تشكيل موظفيك ذوي أعلى نسبة من الانتاجية
* حماية الموظفين والمؤسسة عند أثارة المسائل القانونية
* فهم المستويات الفكرية والتقنية لوظيفة المشرف
* كن منظماً واستمر في ذلك الاتجاه * اكتب وحرر تقييما لعينة من الأداء
* حفز موظفيك على تحقيق المأمول.

ما الذي يتعين عليك اتمامه

* كيف تهيئ نفسك كمشرف بفهم الوظائف الادارية الأربعة.
* تطوير أسلوب اداري ملائم ومرن.
* تنمية مهاراتك التخاطبية لعام ٢٠٠٠ وما ورائها بالانصات الفعال والتخاطب المتجانس.
* دورك كمشرف في التدريب التنمية.
* التحفيز والتشجيع بفهم كيفية التأثير على موظفيك والحفاظ على ذلك.
* السعي للنجاح بتعلم فوائد النقد البناء وإرجاع الأثر الفعال.
* مسئولياتك القانونية كمشرف فيما يخص EEO وADA FMLA والجوانب القانونية للايجار واستئجار وانهاء خدمة الموظفين.
* كيف تستعد لإدارة المقابلات حول تقييم الأداء.

شكل رقم (٧-٥)
البرامج التدريبية التي تنفذها جامعة هارفارد

تقدم مدرسة إدارة الأعمال بجامعة هارفارد برامج تدريبية تتسم بالديناميكية والاثارة، وهذه البرامج تستهدف عرض مجموعة من الرؤى الحديثة التي تركز على النواحي الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات أداء الشركات.

ففي عام ١٩٩٦قدمت هارفارد أكثر من عشرين حلقة نقاشية استغرقت كل منها يومان واستمرت لمدة احدى عشر أسبوعاً. بالإضافة إلى تخصيص برنامجان لمديري الإدارة التنفيذية CEos استهدفت تنمية مهاراتهم في كتابة التقارير للإدارة العليا، ويمكن الاشارة إليهما على النحو التالي:

١- **برنامج الإدارة الحديثة**.. وكان المشاركون به من الإدارة العليا والذين لاتقل عدد سنوات خبراتهم عن ١٥ عاماً، ويقدم هذا البرنامج مجموعة التحديات الحديثة التي تواجه الإدارة العليا وما هية الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها.

٢- **برنامج للتنمية الادارية**.. وكان المشاركون به من مديري العموم الجدد والمديرين التنفيذيين، واستهدف تنمية مهارات وتزويد معارف المشاركين حول كيفية تشخيص المشكلات ووضع حلول عملية لها.

تمثيل الأدوار Role Playing

تمثيل الأدوار:

هو أحد الأساليب التدريبية التي تركز على قيام الفرد بمجموعة الادوار التي يقوم بها الأفراد في مواقف ادارية حقيقية.

يستهدف أسلوب تمثيل الأدوار خلق موقف حقيقي ويطلب من المتدربين تمثيل أدوار الأفراد الذين يشملهم الموقف. حيث يتم افتعال موقف معين بهدف تنمية مهارات القيادة والتفاوض لدى المشاركين.

ولكن يُعاب على أسلوب تمثيل الأدوار بأنه غالباً ما يشعر المتدربون بأن هذه المواقف سخيفة، وقد يتردد البعض في المشاركة في الموقف من البداية، خاصة إذا لم تكن لديه الخبرة الكافية في التعامل مع مثل هذه الموقف.

٦- نمذجة السلوك Behavior Modeling

نمذجة السلوك:

هو أحد أساليب التدريب التي تستهدف اكساب الفرد العديد من المهارات من خلال عرض أحد الأفلام عن افضل الأساليب الادارية وتطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده بالفيلم.

ويستهدف هذا الأسلوب تحقيق ما يلي:

١- بيان الأسلوب السليم لأداء عمل معين.

٢- اتاحة الفرصة أمام كل فرد لأن يتبع الأسلوب السليم في أداء هذا العمل.

٣- توفير معلومات مرتدة عن مستوى أداء كل متدرب.

هذا وعادة ما تستخدم نمذجة السلوك في تدريب كل من:

أ- المشرفين في المستويات الادارية الدنيا بهدف زيادة درجة التفاعل بين الموظفين والمشرفين. ويشمل التدريب في هذا المستوى كيفية تحقيق النظام والانضباط وإحداث التغيير والارتقاء بمستويات الأداء المنخفض.

ب- المديرين في مستوى الإدارة الوسطى بهدف رفع كفاءتهم في التعامل مع المواقف الشخصية مثل المشكلات المرتبطة بالعمل والعادات غير المرغوب فيها.

جـ- تدريب كل من الموظفين والمشرفين بغرض تحقيق نوع من الانسجام والتعاون بينهم، حيث يتيح الفرصة أمام الجميع لتوجيه النقد والمساعدة وتحقيق نوع من الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين والمشرفين.

هذا ويمر أسلوب نمذجة السلوك بالمراحل التالية:

١- **النمذجة** Modeling. . حيث يشاهد المتدربون أحد الأفلام التي تبرز السلوك النموذجي الذي ينبغي الاقتداء به من خلال عرض أحد المواقف الفعلية.

٢- **تمثيل الأدوار** Role Playing. . . وفيها يتم ايجاد موقف مشابه وعلى المتدربين التعامل مع هذا الموقف وفقاً لما تعلموه من خلال النموذج المعروض بالفيلم.

٣- **تقديم التعزيز الاجتماعي** Social Reinforcement. . والذي يمكن أن يقدمه المدرب من خلال الثناء على ما يقدمه المتدرب من نجاح في التعامل مع الموقف.

٤- **نقل ما تعلمه المتدرب إلى بيئة العمل** Transfer of Training وذلك من خلال تشجيعهم على تطبيق ما تعلموه من مهارات جديدة بالوظائف التي يشغلونها.

٧- مراكز التقويم بالمنظمة In- House Development Centers

قد تلجأ بعض المنظمات إلى انشاء مراكز لتنمية وتطوير مهارات مديريها، وغالباً ما تضم هذه المراكز قاعات دراسية تعقد بها حلقات النقاش والمحاضرات، بالإضافة إلى ممارسة بعض أساليب التدريب الأخرى مثل نمذجة السلوك وتمثيل الأدوار. وفي الواقع العملي عادة ما لاتنفرد المنظمة بتصميم برامج التدريب والتنمية اللازمة لموظفيها، ولكنها تشارك العديد من المؤسسات العلمية والقائمين على تقديم برامج التدريب والتنمية من أجل تقديم حزمة من البرامج التي تتوافق مع الاحتياجات التدريبية لدى موظفيها.

مراكز التقويم:
هي احدى الطرق التي تعدها المنظمة بغرض تطوير وتحسين المهارات الادارية لدى المديرين.

التنمية الادارية بالشركات الدولية: Executive Development in Global Companies

ان قضية إختيار المديرين للعمل بالفروع الدولية للشركات تضع أمام الإدارة العديد من المشكلات، حيث يشير أحد الخبراء إلى تزايد معدلات فشل المديرين في حالة نقلهم للعمل بالفروع بدول ما وراء البحار، ولاشك ان هذا الفشل انما يرجع إلى الاختيار غير الموفق لهؤلاء المديرين، بالإضافة إلى عدم التهيئة السابقة لهم مع هذا المكان.

وبناء على ماسبق سعت العديد من الشركات الدولية مثل Ciba- Geigy, Dow, Colgate, Palmolive بعقد العديد من برامج التهيئة للمديرين الدوليين، وحتى تحقق تلك البرامج مستوى النجاح المأمول فإنه يجب الأخذ في الاعتبار ما يلي:

١- ضرورة اختيار القيادات الادارية التي تتفق مستويات تعليمها وخبراتها السابقة مع متطلبات شغل المنصب الجديد بدول ما وراء البحار.

٢- إختيار الأفراد الذين تتفق خصائصهم الشخصية والعائلية مع خصائص الثقافة الجديدة، ففي أغلب الأحوال قد يفشل بعض المديرين لابسبب عدم قدرتهم على التكييف مع الثقافة الجديدة ولكن بسبب عدم تكييف الزوجة أو الأطفال واحساسهم بعدم السعادة.

٣- مكاشفة المديرين بكافة السياسات التي سوف تتبع في معاملتهم، سواء من حيث مصروفات الانتقال أو مستوى الأجور أو المزايا العينية أو النقدية مثل سداد مصروفات تعليم الأطفال.. الخ.

٤- تقديم برامج تدريبية شاملة للمديرين وأسرهم في ضوء الثقافة الجديدة وبلغة الدولة التي سوف يعملون بها.

٥- تزويد المديرين الدوليين بمختلف المعلومات التي تتعلق بمسارهم الوظيفي، ويتم ذلك من خلال أحد المرشدين وبالشكل الذي يضمن لهم الحصول على فرص وظيفية ملائمة بعد العودة للدولة الأم.

٦- عقد برامج لإعادة تهيئة المديرين مع ثقافة الدولة الأم، وبالشكل الذي يمكنهم وأسرهم من التكيف مع خصائص الحياة الشخصية والمهنية بالدولة الأم.

سادساً: تقييم الجهود التدريبية: Evaluating The Training Effort

تشير الدراسات التي أجريت على ٣٠٠ شركة من الشركات التي حققت مستويات عالية من التحسن في مستويات الأداء أن برامج التدريب لها دور حيوي في تحقيق ذلك، بالإضافة إلى اتباع الممارسات الادارية الفعالة، والتي تستهدف بصفة أساسية الربط بين ما يقدم من برامج تدريبية وبين الاستراتيجية الموضوعة للمنظمة، ومحاولة استخدام نظام المجموعات في التدريب Group-Ware والذي يسمح بالتفاعل بين اكبر عدد من المتدربين في مواقع تدريبية مختلفة في آن واحد من خلال استخدام تسهيلات تكنولوجيا المعلومات.

هذا وبعد أن ينتهي المتدربون من التدريب فإنه من الواجب تقييم البرنامج للتعرف على مدى قدرته على تحقيق أهدافه، فمثلاً قد يكون الهدف من التدريب هو رفع كفاءة عامل التجميع بحيث يستطيع عمل وصلة معينة خلال ٣٠ ثانية أو أن يقوم الفني بشركة زيروكس بإصلاح عطل معين خلال ٣٠ دقيقة، ولذلك فإنه يجب الحكم على فعالية البرنامج للتعرف على مدى قدرته على تحقيق تلك الأهداف.

الجدير بالذكر انه لايوجد شك في إمكانية جعل التدريب والتنمية اكثر فعالية، فقد أستطاعت شركة زيروكس اعادة تدريب ١١٠,٠٠٠ من موظفيها خلال الثمانينات مما مكنها من زيادة حصتها السوقية خلال هذه الفترة كما تعد شركة جنرال موتورز مثالاً آخر للشركات التي اعتمدت على التدريب في استعادة حصتها السوقية. هذا وقد أجريت العديد من الدراسات للتعرف على الأثر الذي يحدثه التدريب على مستويات الأداء، فقد أجريت احدى الدراسات في بداية التسعينات في هذا الصدد وتوصلت إلى أن الشركات التي تنظم برامج للتعليم داخل مكان العمل وفي نفس الوقت تجعل العمل له قيمة ومعنى لدى الموظف استطاعت ان تحقق تحسينات ملموسة في مستويات أداء عامليها وفي نفس الوقت تحسنت مستويات جودة المنتجات.

وهناك دراسة أخرى توصلت إلى أن الشركات التي تحقق مستويات إنتاجية أقل من المستويات المتوقعة استطاعت أن تزيد من معدلات النمو في إنتاجية العامل بعد قيامها بتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية. كما تشير احدى الدراسات إلى أن التدريب يمكن أن يحقق تغييرات جذرية في أسلوب أداء المنظمات.

ولاشك أن هناك قضيتين أساسيتين يجب أخذهما في الاعتبار عند تقييم برنامج التدريب، وهما:

أ- تصميم الدراسة التقيمية، وعما اذا كنا سوف نستخدم المجموعات التجريبية Controlled Experimentation

ب- الأثر التدريبي الذي يجب قياسه

ونتناول كلا القضيتين على النحو التالي:

(١) المجموعات التجريبية الضابطة Controlled Experiementation

حيث يتم المقارنة بين مستويات أداء مجموعتين، الأولى لم تخضع للتدريب ويطلق عليها المجموعة الضابطة والأخرى حصلت على التدريب ثم يتم ملاحظة مستويات أداء المجموعتين، فإذا اتضح أن المجموعة التجريبية أعلى في مستويات أدائها من المجموعة الضابطة كان هذا دليلاً على وجود أثر للتدريب على مستويات الأداء. وعلى الرغم من ان الكثير من الشركات تتبع هذه الطريقة في تقييم أثر التدريب إلا ان بعض الشركات الأخرى قد يعتمد على قياس الأثر التدريبي من خلال رصد مستويات أداء المتدربين قبل وبعد تنفيذ البرنامج التدريبي، ويوضح الشكل رقم (٧-٦) مثالاً لنموذج تقييم برنامج تدريبي.

كيف تقاس نتائج التدريب Training effects To measure

وهناك أربع مجموعات من النتائج يمكن قياسها:

١- **رد فعل المتدربين حول البرنامج:** هل يحبون البرنامج وماذا يعتقدون بشأن قيمته بالنسبة لهم؟

٢- **التعلم:** هل تعلموا المهارات والحقائق التي كان من المفروض أن يتعلموها؟

٣- **السلوك:** هل تغير سلوك المتدربين بسبب برنامج التدريب فمثلاً هل أصبحوا أكثر تجاوباً مع اعتراضات العملاء؟

٤- **النتائج:** وهي من أهم الأمور. فما نتائج هذا التدريب وهل تحققت (وهل هبطت نسبة شكاوي العملاء، وهل انحسر معدل الرفض؟ وهل تم الوفاء بمعدلات الإنتاج؟

وهكذا فإن هذا سوف يحدد مستويات نجاح البرنامج. فإذا تحققت النقاط الثلاث الأولى ولم تتحقق هذه النقطة فلم ينجح برنامج التدريب.

شكل رقم (٧-٦)

نموذج تقييم برنامج تدريبي

الهدف :

توضح البنود التالية كيفية تقييم المنافع التي حققها البرنامج التدريبي.

١- كيف يمكنك الحكم على مستوى الجودة الذي حصلت عليه من هذا البرنامج؟

( ) ضعيفة ( ) متواضعة ( ) متوسطة ( ) جيدة ( ) فائقة

٢- هل تعتقد بأنك حصلت على منفعة من هذا البرنامج تبرر التكلفة والوقت الضائع بسبب البعد عن واجباتك الوظيفية؟

( ) نعم ( ) لا ( ) بدون رأي

٣- هل توصي بعقد هذا البرنامج لزملائك ومرؤسيك؟

( ) نعم ( )لا ( ) بدون رأي.

٤- قيم البرنامج بالنسبة لكل خاصية من الخصائص التالية:

	فائقة ٥	٤	٣	٢	ضعيفة ١
أ- تحقيق التواصل	___	___	___	___	___
ب- الحصول على أفكار جديدة	___	___	___	___	___
جـ- المساهمة في التطوير الذاتي	___	___	___	___	___
د- الاستفادة العملية	___	___	___	___	___
هـ- الملائمة للوظيفة	___	___	___	___	___
و- الاستغلال الفعال للوقت	___	___	___	___	___
ز- مدى اتفاقه مع اهتماماتك	___	___	___	___	___
ح- الوضوح والفهم	___	___	___	___	___

التعليقات:

٥- اختر الدرجة التي ترى أنها ملائمة لعقد ورش عمل مفيدة مما يلي:

	ضرورية	مرغوبة	غير ضرورية
أ- الحوار مع أعضاء ورش العمل للإستفادة بخبراتهم في تطبيق الأفكار.	___	___	___
ب- اتاحة الفرصة للتشاور مع المدرب في حالة حدوث أي مشكلات.	___	___	___
جـ- عقد ورش عمل متقدمة في نفس المجال.	___	___	___
د- شرح ما تعلمته لرؤسائي بصورة موجزة.	___	___	___
هـ-أخرى.	___	___	___

الخلاصة Summary

في ضوء دراستنا لهذا الفصل نستخلص النقاط التالية:

١- تتكون العملية التدريبية من خمس خطوات أساسية هي: تحليل الاحتياجات، تصميم معينات التدريب، اختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج، وتقييم البرنامج.

٢- قدمت نظرية التعلم بعض المبادئ التي يمكن الاستعانة بها في التدريب منها: استخدام مواد تدريبية ذات معنى لدى المتدرب، ونقل ما تعلمه الفرد إلى مكان العمل، وتحفيز المتدربين على التعلم.

٣- يفيد التدريب على النواحي الاجرائية لأداء الوظيفة في حالة الوظائف التي تتكون من عدد من الخطوات المتتالية، هذا ويجمع التدريب من خلال المحاكاة بين مزايا التدريب داخل العمل وخارجه.

٤- يعد التدريب داخل العمل أحد أساليب التدريب الأساسية، وقد يأخذ أحد أشكال الممارسة الفعلية لواجبات الوظيفة، أو التناوب الوظيفي، أو الاشتراك في عضوية بعض اللجان أو شغل بعض المناصب.

٥- هناك العديد من أنواع التدريب التي تقدم لأغراض متخصصة مثل: التدريب على خدمة العملاء، التدريب على التعامل مع التنوع في قوة العمل، تدريب المصابين بمرض الأيدز، والتدريب لشغل بعض المناصب في الفروع الدولية للشركات.

٦- تستهدف التنمية الادارية إعداد الكوادر الادارية اللازمة لشغل الوظائف بالمنظمة والنظر فيما قد يواجه المنظمة من مشكلات مثل انخفاض درجة التنسيق بين الأقسام داخل المنظمة.

٧- تتضمن طرق التنمية الادارية داخل العمل التناوب الوظيفي، والتعيين في وظيفة مساعد والممارسة الفعلية لواجبات الوظيفة. أما طرق التنمية خارج نطاق العمل فتشمل دراسة الحالات ونمذجة السلوك وتمثيل الادوار ومراكز التقويم.

٨- للحكم على فعالية التدريب هناك أربعة مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في ذلك، وهي: رد فعل المتدرب، مستوى التعليم، وسلوك المتدرب، والنتائج المترتبة على التدريب. مع مراعاة أنه في بعض الحالات قد يفشل التدريب في تحقيق أهدافه، وهذا قد يكون بسبب أنه لايعد الحل الملائم في هذه الحالة.

اسئلة للمناقشة Discussion Questions

في ضوء دراستك لهذا الفصل، أجد عن الأسئلة التالية:

١- تعد برامج التهيئة المبدئية أكثر ملائمة لتدريب الخريجين الجدد. وضح مبررات موافقتك أو عدم موافقتك على هذا الرأي؟

٢- بإفتراض انك مشرف على مجموعة عمال تجميع مؤشر الراديو، ووجدت أن مستوى الجودة منخفض، بل وانخفض مستوى انتاج العمال، وأشار عليك رئيسك بتدريبهم، فما هي المؤشرات التي سوف تعتمد عليها في الحكم على مدى حاجة هؤلاء العمال للتدريب؟

٣- اشرح كيف يمكن الاستفادة من مبادئ نظرية التعلم في زيادة فعالية المحاضرات في التدريب والتهيئة؟

٤- اذكر أهم الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في التدريب داخل العمل؟ وما هي أهم العيوب المصاحبة لاستخدام تلك الطرق؟

٥- قارن بين ثلاثة أساليب للتطوير التنظيمي؟

٦- اشرح أهم مزايا وعيوب طرق التنمية الادارية؟

٧- ناقش البدائل الأساسية للتنمية الادارية خارج نطاق العمل؟

٨- هل تعتقد ان طريقة التناوب الوظيفي تعد وسيلة فعالة في التنمية الادارية لدى المتدربين؟ ما هي مبرراتك على ذلك؟

أنشطة فردية وجماعية: Individual and Group Activities

١- تخير بعض المهام التي تعرفها وحاول أن تضع قائمة للتدريب على الاجراءات المختلفة لأداء الوظيفة.

٢- طُلب منك القاء محاضرة في موضوع معين، فما هي الارشادات التي يجب أن تأخذها في اعتبارك قبل إلقاءك لتلك المحاضرة في ضوء دراستك لهذا الفصل.

٣- من خلال العمل بشكل فردي أو في شكل جماعي حاول الاتصال بالمنظمات التي تعقد حلقات نقاشية بهدف التنمية الادارية مثل جمعية الإدارة الأمريكية- ثم حدد المستويات الادارية الموجهة إليها كل حلقة نقاشية؟

٤- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي صمم برنامج قصير للتعليم المبرمج في شكل محاضرة يدور حول الإرشادات الضرورية لنجاح المحاضرة.

٥- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي، قدم مجموعة من الأمثلة توضح من خلالها كيف يمكن استخدام أساليب التنمية الادارية في تنمية الكوادر الادارية بالمنظمة؟

٦- اتصل بالكليات التي في نطاق المجتمع المحيط بك لتتعرف من خلالها على أهم برامج التلمذة الصناعية التي تشارك فيها.

حالة تطبيقية Case Application

مشكلات التدريب والتنمية بشركة Sumerson الصناعية

هب انك بدأت العمل لدى شركة Sumerson الصناعية كمتدرب بقسم الموارد البشرية بعد أيام قليلة من حصولك على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من أحدى الجامعات الكبيرة. وبعد انقضاء عام من البرنامج التدريبي، عملت لمدة عامين كمساعد لمدير التدريب والتنمية في أحد مصانع الشركة. وبعدها ترقيت إلى درجة مدير للتدريب والتطوير بعد مرور ما يقرب من أربع سنوات خدمة بالشركة. ثم انتقلت للعمل كمساعد لمدير التدريب والتنمية في المركز الرئيسي للشركةولكن من المتوقع أن يبلغ المدير سن التقاعد في غضون ستة أشهر وأنت تأمل في أن تشغل هذا المنصب، ولكنك تعلم تماماً أن هذا يعتمد بشكل أساسي على كيفية تعاملك مع مقتضيات المنصب الجديد.

هذا وتخطط شركة Sumerson انشاء مصنع جديد لها خلال ٦٠ شهر، وهذا المصنع يتوقع له تعيين حوالي ١٠٠٠ موظف. على أية حال فإنه سوف يتم نقل خط انتاجي واحد إلى هذا المصنع عندما يبدأ في العمل، أما السبعة خطوط الباقية فسوف يتم تجديدها وادخالها للخدمة بعد فتح المصنع بثلاث سنوات على الأقل. الجدير بالذكر أن هذا المصنع الجديد يقع في احدى المدن التي يبلغ عدد سكانها حوالي ١٠,٠٠٠ نسمة ويبعد حوالي ١٨ ميل من مدينة Memphis.

ويتشابه المصنع الجديد إلى حد كبيرمع المصنع الذي سبق لك وان عملت به كمدير للتدريب والتنمية، ولقد سئلت من جانب نائب المدير لشئون الموارد البشرية وكذلك من رئيسك المباشر بغرض إعداد خطة لإستقطاب واختيار وتدريب الموظفين اللازمين للمصنع الجديد وقد أعطيت لك فترة أربعة أشهر للانتهاء من هذه المهمة، مع مراعاة انه من الواجب اختيار ٤٥٠ موظف جديد وتدريبهم قبل بدء العمل بالمصنع الجديد.

هذا وقد أقرت الأدارة العليا بأن ٤٩ فرد من العاملين بالفروع الحالية للشركة سوف يتم نقلهم لشغل جميع وظائف الأدارة العليا والأدارة الوسطى، ويعد هذا النقل لمعظم هؤلاء المديرين بمثابة ترقية، كما أتيحت الفرصة أمام العديد من العاملين بالوظائف غير الأدارية لشغل بعض الوظائف بالمصنع الجديد ولكن من المتوقع ألا يقبل على ذلك إلا القليل من العاملين.

ولعلك لاتعرف ماذا ستفعل بالضبط لأن هذا يعد المرة الأولى التي تبني فيها الشركة مصنع جديد وتقوم بتوظيف العمالة اللازمة له. لذا فإنه لاتوجد هناك خبرات سابقة يمكن الاعتماد عليها في رسم خطة في هذا الصدد، ومن ثم فإنه تواجهك مشكلتان مرتبطتان ببعضهما البعض.

الأسئلة:

في ضوء دراستك للحالة السابقة أجب عما يلي:

١- كيف يمكنك تعيين وتدريب الموظفين غير الإداريين خلال سنة وجعلهم جاهزين للعمل بالمصنع الجديد قبل افتتاحه؟

٢- كيف يمكنك تدبير وتدريب الألف موظف المطلوبين لتشغيل المصنع الجديد، وما هي خطتك في هذا الصدد؟

" يجب أن تتجرد المنظمات الحكومية من كونها مجرد هيئة بيروقراطية.
إلى كونها هيئة تنافسية

- لا تكاف من سوء تسكين الأفراد . — الذي ترتب عليه
- خلل في الأجور — الذي ترتب عليه
- ارتفاع سعر المساحة الصناعية والخدمية — الذي ترتب عليه
- انخفاض المستوى التنافسي — الذي ترتب عليه
- رداءة الجودة في المستوى الوطني ككل.

الفصل الثامن

إدارة التجديد التنظيمي

Managing Organizational Renewal

الأهداف السلوكية: Behavioral Objectives

بالانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

١- مناقشة الكيفية التي يُدار بها برنامج التغيير التنظيمي.

٢- شرح كيفية تصميم وإدارة برامج الجودة الشاملة.

٣- وصف كيفية بناء فرق عمل فعالة وموجهة ذاتياً.

٤- مناقشة الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد في إعادة هندسة العمليات.

محتويات الفصل: Chapter Outline

يتضمن هذا الفصل العناصر التالية:

١- إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

٢- تصميم برامج إدارة الجودة الشاملة.

٣- تصميم الهياكل التنظيمية على أساس فرق العمل.

٤- إدارة الأفراد ودورها في إعادة هندسة العمليات.

٥- إعداد ترتيبات العمل المرنة.

هذا ويمكن تناول كل عنصر من العناصر السابقة بشئ من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

Managing Organizational Change and Development

ونتناول في هذا الصدد النواحي التالية:

(١) ما الذي يجب تغييره؟ وما هو دور إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد؟

What To Change? HR's Role?

يجب عليك – باعتبارك أحد المديرين التنفيذين بإحدى الشركات غير المستقرة– أن تعرف ماهي نواحي النشاط التي يجب تغييرها بالشركة؟، وللإجابة على هذا السؤال فإن هناك العديد من النواحي التي قد يشملها التغيير، من أهمها:

أ – استراتيجية الشركة. ب– الثقافة التنظيمية.

جـ– الهيكل التنظيمي. د – المهام والأنشطة.

هـ– الأساليب التكنولوجية المتبعة و – اتجاهات ومهارات الأفراد.

وكل هذه النواحي تتطلب دعم وتأييد إدارة الأفراد، بالإضافة الى نصيحة خبراء إدارة الافراد في هذا الصدد.

هذا ويمكن توضيح أهم أنواع التغيير فيما يلي:

أ– التغيير في الاستراتيجية: Strategic Change

عادة ما يبدأ التغيير التنظيمي بإعادة النظر في استراتيجية الشركة ورسالتها، وعلى هذا الاساس فإن التغيير الاستراتيجي عادة ما يتطلب اجراء تغييرات أخرى مثل التغيير في تكنولوجيا الانتاج والهيكل والثقافة التنظيمية.

يعتبر Yotaro Kobayashi الرائد الأول في إحداث التغيير الاستراتيجي بشركة زيروكس، حيث لاحظ وجود بعض المؤشرات التي تستدعي إحداث تغيير ما، ومن هذه المؤشرات انخفاض الحصة السوقية للشركة، وعدم تقديم منتجات جديدة للسوق، بالإضافة الى زيادة معدلات شكاوي العملاء.

وبناء عليه قام السيد Kobayashi بتشكيل فريق من أجل وضع رؤية جديدة للشركة تستهدف الإنتقال بالشركة نحو وضع جديد يركز على الرقابة على الجودة ودعم القدرات التنافسية لها.

ب– التغيير في الثقافة التنظيمية: Cultural Change

إن إحداث التغيير في استراتيجية شركة زيروكس انما يتطلب إحداث تغييرات أخرى مصاحبة مثل التغيير في الثقافة التنظيمية وكذا في نظام القيم بها، ولتنفيذ هذا التغيير الثقافي فإن الأمر يتطلب المرور بخطوات عديدة، فعل سبيل المثال يجب خلق مجموعة من الأبطال الجدد New heroes الذين يحظون بالقبول من جانب جميع أفراد المنظمة، وذلك لترويج هيكل القيم الجديد الذي يركز على الجودة وفرق العمل والتركيز على العميل.

هذا وتلعب إدارة الأفراد دوراً هاماً في إحداث التغيير، تتمثل فيما يلي:

١- **توعية الموظفين بالنواحي التي تستحق الاهتمام والقياس والرقابة**، فعلى سبيل المثال، يجب توجيه اهتمام العاملين نحو الرقابة على عناصر التكلفة وكذا الإهتمام بخدمة العملاء اذا كانت تلك النواحي تمثل مجموعة القيم التي تود التأكيد عليها.

٢- **التصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة والأزمات التنظيمية...** فمثلاً لوانك اكدت على قيمة معينة وهي "أننا جميعاً في مركب واحد" فلاداعي ان تعالج انخفاض حجم الأرباح من خلال فصل بعض الموظفين التنفيذ بين أو بعض المديرين في مستوى الإدارة الوسطى، ولكن اترك الفرصة للإدارة العليا كي تتصرف.

٣- **التشجيع على نمذجة الدور وتعلم القيم الجديدة التي تود التأكيد عليها**، فمثلاً استطاع Wall Mart أن يرسى مجموعة من القيم الجديدة لديه، حتى أصبح من أغنى أغنياء العالم بسبب التأكيد على قيم الأمانة والاقتصاد في التكلفة والعمل الجاد.

٤- **التعامل مع الأولويات بنفس أسلوب التعامل مع المكافآت والأوضاع الوظيفية**. فالقادة يجب أن يركزوا على الأولويات اللازمة للتنفيذ بنفس درجة تركيزهم على المطالبة برفع أجورهم وحوافزهم.

٥- **التوفيق بين اجراءات ومعايير إدارة الموارد البشرية وبين ما تعتنقه من قيم**، فعلى سبيل المثال عندما عين السيد Louis Gestner رئيساً لشركة IBM قام بتغيير فريق الإدارة العليا بحيث يشمل بين أعضائه رئيساً لقسم الموارد البشرية والذي تتفق قيمه مع القيم التي تود الشركة التأكيد عليها.

جـ- التغيير في الهيكل التنظيمي Structural Change

من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي: إعادة التنظيم، إعادة تصميم أقسام المنظمة ونطاق الاشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الادارات المختلفة بالمنظمة ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات.

ففي شركة GE استطاع Welsh تخفيض عدد المستويات الادارية من تسع مستويات الى أربعة فقط، وفي نفس الوقت خفض مستويات دفع الأجور من ٢٩ الى ٥ مجموعات كبيرة، كما أمكنه اعادة تنظيم ٣٥٠ خط منتجات ووحدات النشاط الى ١٣ مجموعة كبيرة من وحدات النشاط.

هذا وتلعب إدارة الأفراد دوراً هاماً في احداث التغيير الهيكلي، فكما هو الحال في شركة GE يتطلب تخفيض حجم العمالة Downsizing اجراء تقييم لمستويات الأداء، بهدف تقرير من سيظل بالمنظمة، ومن سوف يتركها. بالاضافة الى ان اعادة التنظيم تتطلب وضع خطة للقوى العاملة ونظام محكم للاختيار، بالاضافة الى اجراء تحليل منتظم للوظائف.

د- اعادة تصميم المهام Task Redesign

إن عدوى التغيير تمتد لتشمل المهام والسلطات الموكولة للفرد ايضاً، فمثلاً قامت شركة Saturn بإعادة تصميم وظائف خط التجميع بحيث يتم تنظيمها على اساس فرق العمل.

هـ- التغيير التكنولوجي Technological Change

ويستهدف هذا النوع من التغيير اجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في انجاز أعمال المنظمة، ولذا فهي قد تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الانتاج، أو نظام جديد في فرز وإختيار

الأفراد الجدد، أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين. فمثلاً قامت شركة زيروكس بإجراء تغييرات في نظم المكافآت وتقييم الأداء بالشكل الذي يتوافق مع التغييرات الثقافية والاستراتيجية التي أحدثتها، ولا شك ان هذا يعد من قبيل التغيير التكنولوجي.

و- إحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات الأفراد: Changes in people Attitudes and Skills

قد تتطلب الظروف إحداث تغييرات في الأفراد أنفسهم، وذلك من خلال بعض الطرق مثل المحاضرات والمؤتمرات والتدريب داخل العمل بهدف إكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من أداء واجباتهم الوظيفية بنجاح.

الخطوات العشر الأساسية في إحداث التغيير التنظيمي:
A10-Step Process For Leading Organizational Change

يمكن النظر للتغير التنظيمي على أنه أمر يخضع لظروف الموقف، فقد يكون معقداً للغاية ويتطلب جهود المئات من المديرين والمشرفين، وقد يكون سهل بحيث تنخفض درجة مقاومة العاملين له وفي نفس الوقت تستطيع المنظمة العناية بعملائها اثناء احداثه.

من ناحية أخرى فقد قدم عالم النفس Kurt Lewin تفسيراً لكيفية إحداث التغيير، حيث يرى Lewin ان السلوك الناتج في أي منظمة انما هو محصلة نوعين من القوى هما:

أ - مجموعة القوى التي تحاول التمسك بالوضع القائم.

ب- مجموعة القوى التي ترغب في إحداث التغيير.

ومن هنا فإن إحداث التغيير يتطلب اما تخفيض القوى التي تتمسك بالوضع القائم أو زيادة القوى المؤيدة للتغيير، ولذلك فإن Lewin اقترح ثلاث خطوات أساسية لإحداث التغيير تتمثل في:

أ- تخفيض القوى المؤيدة للوضع القائم، من خلال شرح المشاكل المترتبة على هذا الوضع ومحاولة إقناع الأفراد بإحداث التغيير بحثاً عن حلول جديدة لهذا الوضع.

ب- التحول... بمعنى القضاء على السلوكيات القديمة ومحاولة تبني سلوكيات واتجاهات جديدة من خلال إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي، أو في بعض الأحيان تغيير الأسس التي تبنى عليها إدارة الموارد البشرية.

جـ- التمسك بالسلوكيات والاتجاهات الجديدة والتي أحدثت التوازن للمنظمة، ويتم ذلك من خلال دعم المنظمة لمثل هذه السلوكيات والاتجاهات.

هذا واعتماداً على العديد من مشروعات التطوير التنظيمي فإن خطوات إحداث التغيير يمكن حصرها في العشر خطوات التالية:

١- خلق الاحساس بوجود حاجة ملحة لإحداث التغيير... Establish a Sense of Urgency..

فبمجرد ادراك الأفراد بالحاجة للتغيير فإن معظم القادة يحاولون إشعارهم بأن إحداث التغيير يعد حاجة ملحة لاتحتمل التأخير. وهو الأمر الذي فعله Jan Timmer عندما حاول أن يخرج أعضاء الإدارة العليا من تمسكهم بالوضع القائم إلى الرغبة الملحة في التغيير، حيث قام بنشر مقالة زائفة في الصحف تنذر بإفلاس شركة فيليبس، حتى يمكن ان يخلق الإحساس بأهمية السرعة في إحداث التغيير.

٢- **زيادة دعم وتأييد الأفراد للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمة** Mobilize Commitment To Change Through Joint Diagnosis of Business Problems. . فبمجرد خلق الاحساس بالحاجة للتغيير يقوم معظم القادة بإجراء تشخيص للمشكلات التي تعاني منها المنظمة حتى يمكن الوصول إلى فهم مشترك لطبيعة تلك المشكلات وكيفية التعامل معها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى التزام الأفراد بتنفيذ برنامج التغيير لعلاج تلك المشكلات.

٣- **تشكيل فريق عمل قائد** Create a Guiding Coalition. . يصعب على قائد واحد أن ينفذ برنامج التغيير بكفاءة، الأمر الذي يتطلب تشكيل فريق من الأفراد المؤثرين القادرين على قيادة هذا التغيير وفي نفس قادرين على الاندماج والعمل سوياً بروح الفريق.

٤- **صياغة رؤية مشتركة** Develop a Shared Vision. . حيث يتطلب التغيير إحداث تعديلات في رؤية المنظمة، فعندما تولى Barry Gibbons مسئولية رئيس شركة Spec's Music قام بتغيير رؤية الشركة بحيث تأخذ في اعتبارها تقديم حفلات موسيقية متنوعة لها طابع أصيل يتفق مع عادات وتقاليد الجمهور.

٥- **تعريف الجميع برؤية المنظمة** Communicate The Vision. . فالرؤية الجديدة لن تحقق الهدف منها إن لم يكن هناك فهم واضح لمضمونها من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة في وجود المنظمة، ولكي يسهل نشر هذه الرؤية والتعريف بها ينبغي أن يتوافر بها الشروط التالية:

أ- ان تكون بسيطة وسهلة الفهم، وذلك من خلال البعد عن كافة الكلمات المعقدة، مثال ذلك كأن نقول ان رؤية المنظمة تتمثل في: "ان نكون الاسرع في الوفاء بتوقعات العملاء عن أي فرد آخر بالصناعة التي نعمل بها".

ب- استخدام وسائل متعددة لنشر رؤية المنظمة، سواء كانت وسائل رسمية أو غير رسمية.

جـ- مراعاة التكرار، فالأفكار لاتعلق بالذهن إلا بعد تكرارها أكثر من مرة على مسامع الفرد.

٦- **تمكين الموظفين من تسهيل إحداث التغيير** . . Enable Employees To Facilitate Change. إن الأمر لايقتصر على مجرد فهم الموظفون لرؤية المنظمة أو حتى توافر رغبة قوية لجعلها حقيقة واقعة، ولكن يمتد الأمر ليشمل ضرورة التغلب على مختلف العقبات التي تحول دون نجاح التغيير مثل تعقد السياسات والإجراءات وتداخل الهياكل التنظيمية.

ولاشك ان التغلب على تلك المعوقات انما يتطلب دعم إدارة الموارد البشرية، والذي يتمثل في تقديم التدريب اللازم لاكساب العاملين مهارات التعامل مع الوضع الجديد.

٧- **وضع أهداف قصيرة الأجل** Generate Short- Term Wins. . نظراً لأن التغيير قد يستغرق فترة طويلة، فإن الأمر يستلزم وضع مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل بهدف تشجيع الأفراد على الاستمرار في عملية التغيير عندما تتحقق تلك الأهداف.

٨- **تعزيز النتائج والاستمرار في ادخال المزيد من التغييرات** Consolidate Gains and Produce More Change. . فمن خلال ما يتحقق من أهداف قصيرة الأجل فإن التغييرات قد تمتد لتشمل النظم والسياسات والهياكل التي لاتتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة. ولذلك فإنه بإمكان المديرين الاستمرار في ادخال المزيد من التغييرات من خلال تعيين موظفين جدد يتوافر لديهم الاستعدادات الكافية للتعامل مع تحديات التغيير.

٩- **إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة** . . . Anchor The New Way of Doing Things In The Company Culture . . إن اجراء تغييرات تنظيمية يتطلب في نفس الوقت إحداث تغييرات في القيم المشتركة بين الموظفين مثل التأكيد على: العمل بروح الفريق، التوجه بالجودة الشاملة، وسرعة التكيف. ولذلك فإنه لكي ينجح التغيير فلابد من تعديل قيم الأفراد بما يتفق والثقافة السائدة بالمنظمة.

١٠- **الرقابة على معدلات النجاح وتعديل رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك** Monitor Progress and Adjust The Vision as Required . . . حتى يمكن الحكم على فعالية التغيير فلابد من اجراء رقابة منتظمة للتعرف على معدلات النجاح والتأكد من أنها متزايدة، مع مراعاة تغيير رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك، وخاصة اذا ثبت انها لم تحقق معدلات النجاح المستهدفة.

استخدام التطوير التنظيمي في تغيير المنظمات

Using Organizational Development To Change Organizations

نتناول في هذا الصدد النقاط التالية:

(١) ما المقصود بالتطوير التنظيمي: What Is Organizational Development?

يقصد بالتطوير التنظيمي انه أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في إقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين. وعادة ما تعتمد الشركات كبيرة الحجم على إدارة الموارد البشرية في تنفيذ أنشطة التطوير التنظيمي، والتي يوجد لديها متخصصين على قدر عال من المعرفة والدراية بكيفية تنفيذ هذا المنهج.

هذا ويتسم التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص التي من أهمها:

١- عادة ما يعتمد على اجراء البحوث الفعلية، والتي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المنظمة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة.

٢- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.

٣- إستهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، ولذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والاجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.

٤- انها تستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات، أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل، وزيادة الفعالية التنظيمية.

(٢) أساليب التطوير التنظيمي: Types Of OD Applications

شهدت السنوات القليلة الماضية تزايد ملحوظاً في أساليب التطوير التنظيمي، هذا ولقد كانت بداية التطوير التنظيمي تتم من خلال ما يعرف بأساليب العمليات الانسانية Human Process Interventions والتي كانت تستهدف بصفة عامة تبصير الموظفين بسلوكياتهم وسلوكيات الأخرين

بهدف تحسينها بما يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

واليوم وكما هو واضح بالجدول (٨-١) تزايدت التطبيقات المختلفة التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير المنظمات، لدرجة أنه أصبح من الصعب وضع خط فاصل بين أساليب التطوير التنظيمي والجهود المختلفة التي تبذل في مجال التغيير التنظيمي مثل إعادة التنظيم Reorganizing، وكان السبب في حدوث ذلك هو زيادة انشغال المهتمين بالتطوير التنظيمي ليس فقط بأمور التطوير فحسب ولكن أيضاً بالاهتمام بتغيير سلوكيات الأفراد وكذلك اجراء تعديلات مباشرة في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة السائدة داخل المنظمات.

هذا ويوجد في الواقع أربعة تطبيقات للتطوير التنظيمي تتمثل في:

أ- التطبيقات الانسانية Human Process.

ب- التطبيقات التكنوهيكلية Technostructural.

جـ- إدارة الموارد البشرية Human Resource Management

د- التطبيقات الاستراتيجية.

وجميع هذه التطبيقات انما يعتمد بشكل أساسي على تشجيع العاملين على جمع البيانات ومحاولة تحليلها للوصول إلى حلول ملائمة للمشكلات القائمة.

جدول رقم (٨-١)

أمثلة عن أساليب التطوير التنظيمي والمستويات التنظيمية المتاثرة بها

	المستويات التنظيمية المتاثرة بها		
	الفـــرد	الجماعة	التنظيم ككل
• التطبيقات الانسانية:			
- تدريب مجموعات حرف T.	×	×	
- مستشار العمليات.		×	
- توسيط طرف ثالث.	×	×	
- بناء الفريق.		×	
- لقاءات المواجهة التنظيمية.		×	×
- العلاقات داخل الجماعة.		×	×
• التطبيقات التكنولوجية والهيكلية:			
- التغيير في شكل الهيكل الرسمي.			×
- التكامل والتباين.			×
- حلقات الجودة.	×	×	×
- إدارة الجودة الشاملة.	×	×	
- تصميم العمل.	×	×	×
• إدارة الموارد البشرية:			
- وضع الاهداف.	×	×	

– تقييم الأداء.	×	×	
– نظام المكافآت.	×	×	×
– تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.	×		
– إدارة قوة العمل المتباينة.	×		
– الحالة الصحية للفرد.	×		
◦ **التطبيقات الاستراتيجية :**			
– الإدارة الاستراتيجية المتكاملة.			×
– التغيير الثقافي.			×
– التغيير الاستراتيجي.			×
– المنظمات المصممة ذاتياً.		×	×

ونستعرض فيما يلي التطبيقات المختلفة في مجال التطوير التنظيمي:

أ- التطبيقات الانسانية Human Process Applications

تستهدف أساليب التطوير التنظيمي في النواحي الانسانية تحسين مهارات العلاقات الانسانية لدى الموظفين، حيث تنمي لديهم المهارات اللازمة للتحليل الكفء لسلوكهم وكذا سلوكيات الآخرين، ومن ثم زيادة قدراتهم على حل ما قد يواجههم من مشكلات شخصية أو المشكلات التي تنشأ بين الأفراد داخل جماعة العمل. ويعد أسلوب تدريب الحساسية من أكثر الأساليب استخداماً في هذا الصدد.

ويمكن الاشارة إلى أهم التطبيقات المستخدمة في تنمية المهارات الانسانية على النحو التالي:

١- **تدريب الحساسية** Sensitivity Training. . وقد يطلق عليه لفظ التدريب المعملي أو تدريب المجموعات التي تأخذ شكل حرف T Group Training، ويعد هذا الاسلوب من أقدم أساليب التطوير التنظيمي ويستهدف بشكل أساسي زيادة تبصير الفرد بما ينجم عنه من سلوكيات وكذا إمكانية تفسير ما ينشأ عن الآخرين من سلوكيات، وذلك من خلال تشجيع الفرد على التعبير عن مشاعره وأحاسيسه أثناء تشكيل المجموعة علي حرف "T". حيث يتقابل من ١٠-١٥ فرد يعملون بوظيفة معينة ولايوجد حينئذ موضوعات محددة مسبقاً تحكم المناقشة ولكنها في العادة تكون مناقشة مفتوحة لإتاحة الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم.

هذا ويعتمد نجاح تدريب الحساسية على الاستخدام الفعال للمعلومات المرتدة عن المشاركين أثناء التدريب، وكذا مدى رغبة هؤلاء المشاركين في التعبير الحقيقي عن مشاعرهم. ومن هنا فإنه لضمان نجاح تدريب الحساسية فلابد من توافر جو من الأمان النفسي Psychological Safety يشعر به المشاركون ليعبروا عن أحاسيسهم بصراحة إقتناعاً منهم بإمكانية وجود حل لمشكلاتهم.

٢- **أسلوب بناء الفريق** Team Building. . والذي يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق، حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء

المجموعة للمناقشة، حيث يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجه الفريق من مشكلات.

هذا ويرى الخبيرين French& Bell ان أسلوب بناء الفريق يبدأ بمقابلة المستشار لكل فرد من أعضاء المجموعة وكذلك قائد المجموعة قبل بدء المقابلة. ويوجه لهم جميعاً الأسئلة التالية:

* ما المشكلات التي تواجههم؟
* وما هي اتجاهاتهم بشأن وظائف المجموعة؟
* وما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة؟

وعندئذ يجب أن يقوم المستشار بتصنيف بيانات المقابلة إلى مجموعة من الموضوعات ثم عرضها على المجموعة في بداية اللقاء. ثم تقوم المجموعة بترتيب هذه الموضوعات حسب أهميتها، ثم تبدأ المجموعة في مناقشة المشكلات ومحاولة وضع حلول ملائمة لها.

٣- **البحوث التطبيقية** Survey Research.. والتي يتطلب اجرائها قيام جميع الموظفين بالمنظمة بملء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم، وتستخدم البيانات التي يتم جمعها من خلال الاستقصاء كأساس تعتمد عليه المجموعات في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ. وتعد البحوث التطبيقية طريقة ملائمة لفك درجة الجمود التي تعترض إدارة المنظمة وكذا الموظفين من خلال تقديم بيانات مقارنة تفيد بوجود مشكلات تعاني منها المنظمة.

(ب) التطبيقات التكنوهيكلية Technostructural Interventions

عادة ما يشغل بال المهتمين بالتطوير التنظيمي إحداث تغييرات في الهياكل والطرق وتصميم الوظائف بمعظم الشركات بهدف تحسين الفعالية التنظيمية. ويستخدم في ذلك العديد من الأساليب من أهمها برنامج تغيير الهيكل الرسمي والذي في ضوئه يقوم الموظفون بتجميع البيانات عن الهياكل التنظيمية الحالية، ثم تطبيق نمط جديد لحل المشكلة القائمة.

(جـ) تطبيقات إدارة الموارد البشرية Human-Resource Management Applications

يعتمد المهتمون بتطوير المنظمات على هذا الاسلوب بدرجة كبيرة بهدف اكساب الموظفين مهارة تحليل وتغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظماتهم. وتتمثل أهم تطبيقات إدارة الموارد البشرية في نظم الأداء ونظام المكافآت المتبع في تعويض الموظفين، بالاضافة الى برامج إدارة قوة العمل المتباينة الثقافات.

(د) التطبيقات الاستراتيجية: Strategic Applications



تعتبر التطبيقات الاستراتيجية من أحدث الممارسات في مجال تطوير المنظمات اذ تستهدف تحقيق التوافق بين كل من: استراتيجية الشركة، هيكلها التنظيمي، الثقافة السائدة بها ومتغيرات البيئة الخارجية.

هذا وتعتبر الإدارة الاستراتيجية المتكاملة أحد الأمثلة التي تشرح كيفية استخدام أساليب التطوير التنظيمي في خلق أو تغيير استراتيجية الشركة، وهذا الأسلوب يتكون من أربع خطوات أساسية تتمثل في:

١- تحليل الاستراتيجية المتبعة حالياً وكذا الهيكل التنظيمي.

٢- إختيار الاستراتيجية المقترحة وكذا الهيكل التنظيمي اعتماداً على التحليل الذي يجريه مستشار والتطوير التنظيمي.

٣- وضع خطة للتغيير الاستراتيجي تشرح كيفية اجرائه. وتتضمن في نفس الوقت مختلف الانشطة التي سوف تُمارس وفي نفس الوقت تكلفة القيام بكل نشاط والميزانية المقترحة لتنفيذ التغييرات المنشودة.

٤- تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة، مع مراعاة التقييم المستمر للنتائج التي تحققت للتأكد من أنها تتفق مع نظيرتها المخططة.

ثانياً: تصميم برامج إدارة الجودة الشاملة:

Instituting Total Quality Management Programs

نتناول من خلال هذا العنصر النقاط التالية:

(١) مفهوم الجودة What Is Quality?

يقصد بالجودة مجموعة السمات أو الخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي تسهم في اشباع حاجات معينة لدى العميل، ويمكن تعريفها بشكل آخر بأنها: "مدى قدرة المنتج على الوفاء بحاجات العميل". من هذين التعريفين يتضح ان الجودة تدور حول مفهوم أساسي وهو قياس قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العملاء.

لقد اتسمت معايير الجودة في الوقت الحاضر بالعالمية، فالشركات التي تمارس نشاطها في أوربا مثلاً لابد وان تكون متوافقة مع مواصفات الجودة الدولية "الأيزو ٩٠٠٠" وكذا معايير الجودة الخاصة بالمجتمع الأوربي.

هذا ولقد بات تحسين الجودة ضرورة لاغنى عنها لجميع الشركات على مستوى العالم، فالمنافسة الدولية أجبرت الشركات ليس فقط لتصبح أكثر كفاءة ولكن أيضاً لتتمسك بمعايير الجودة في ممارسة أنشطتها لتتفوق عن منافسيها في نفس الصناعة.

(٢) برامج إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Programs

يقصد ببرامج الجودة الشاملة انها مجموعة برامج تنظيمية تستهدف تعظيم مستوى الاشباع لدى العميل من خلال الالتزام بمبادئ التحسين المستمر للعمليات. وهذا المفهوم يعرف بالولايات المتحدة الأمريكية تحت اسم: "التحسين المستمر والأخطاء الصفرية" Continuous Improvemend And Zero Defects ويعرف في اليابان باسم Kaizen.

هذا ولتشجيع الاهتمام بالجودة الشاملة فلقد رُصدت جائزة في الولايات المتحدة الأمريكية للشركات التي تبذل جهود مخلصة في هذا الصدد، وتعرف هذه الجائزة باسم "جائزة بالدريج" Malcolm Baldridge Award وسميت باسم بالدريدج السكرتير السابق لقسم التجارة بالولايات المتحدة والذي توفي في مكتبة أثناء تأدية عمله. الجدير بالذكر أن جميع المنظمات الأمريكية سواء كانت

إنتاجية أو خدمية لها حق الاشتراك في المسابقة للحصول على الجائزة، ومن أهم الشركات التي حصلت على تلك الجائزة شركة موتورولا وشركة فيدرال اكسبريس وشركة كاديلاك لانتاج السيارات وشركة زيروكس.

مثال عملي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة فلوريدا لانتاج الكهرباء والطاقة:

تعتبر شركة فلوريدا لانتاج الكهرباء والطاقة من أوائل الشركات التي تقع خارج اليابان وفي نفس الوقت تفوز بجائزة ديمنح في الجودة، والتي تتشابه مع جائزة بالدريدج في أمريكا. وتمنح هذه الجائزة بناء على تحقيق معدلات فائقة في مجال الرقابة على الجودة.

هذا ويتكون برنامج تحسين الجودة بشركة فلوريدا للكهرباء والطاقة من ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:

١- **وضع سياسة ثابتة للجودة** Policy Deployment.. والتي تركز بشكل أساسي على الوفاء بحاجات العملاء، وفي شركة فلوريدا وُضعت السياسة بحيث يتم تحديد توقعات العملاء أولاً ووضعها في جدول مرتبة حسب أولويات أشباعها، ثم تقوم الشركة بإختيار أهم خمس حاجات يرغبها العملاء وتبدأ في إشباعها. وغالباً ما تكون تلك الحاجات في المجالات التالية:

* تحسين مستوى الثقة في برامج الأمن الصناعي.
* تخفيض عدد الشكاوى المقدمة للجنة الخدمة العامة بفلوريدا.
* تحسين مستوى الخدمة الكهربائية.
* الاستمرار في التأكيد على مستوى الأمان والمصداقية للمعدات النووية.
* تعزيز قدرات المعدات المستخدمة في إنتاج الوقود من بقايا الحيوانات.

وبعد أن يتم تحديد حاجات العملاء تترجم في شكل مجموعة من الأهداف قابلة للقياس الكمي كأن نقول: "زيادة قدرة الآلات المستخدمة في انتاج الطاقة من بقايا الحيوانات لتصبح ٩٥٪". وبعد ذلك يتم توزيع هذه الأهداف إلى جميع العاملين بالشركة من خلال مجلة الحائط بالشركة.

٢- **فرق تحسين الجودة** Quality Improvement Team.. حيث تعتمد شركة فلوريدا والعديد من الشركات الأخرى على فرق تحسين الجودة في تحقيق أهداف الجودة الشاملة، ويقصد بفرق تحسين الجودة مجموعة من الموظفين المدربين جيداً الذين يلتقون في العمل أسبوعياً لمدة ساعة أو أكثر لوضع برامج الجودة في العمل. الجدير بالذكر أن شركة فلوريدا تعتمد على أنواع مختلفة من فرق تحسين الجودة منها: الفرق الوظيفية، فرق المهمة، وفرق القيادة.

هذا ويقصد بالفرق الوظيفية Functional Teams بأنها تجمع إختياري من الموظفين الذين يعملون سوياً كوحدات عمل طبيعية على أساس يومي، وهذا النوع من الفرق يختار أهم المشكلات التي تواجهة ثم يبدأ في البحث عن حلول مناسبة لها من خلال اللقاء الأسبوعي الذين يستغرق ساعة في العادة. ويتمثل الهدف الأساسي من هذا النوع من الفرق في إشراك الموظفين التنفيذيين في تحسين أنشطة العمل اليومية الخاصة بهم بهدف دعم وتعزيز مستوى جودة حياة العمل وفي نفس الوقت تنمية المهارات في مجال حل ما قد يعترضهم من مشكلات في العمل.

أما بالنسبة للفرق القيادية أو القائدة Lead Team فيرأسها رئيس الشركة أو أي مدير أخر، وهذه الفرق عدة ما تكون مسئولة عن توجيه باقي الفرق في المنظمة. حيث تحديد أسلوب اختيار الأعضاء بالفرق الأخرى وكذا دورية اجتماع كل فريق.

وأخيراً فإنه يجب الاهتمام بتدريب أعضاء فرق العمل، وهذا يمثل الدور الرائد الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد، حيث يعقد برنامج تدريبي مدته يومان لأعضاء الفرق المشاركة يحصل الفرد من خلاله على جرعة تدريبية في مجال التركيز على أساليب الرقابة على الجودة وأساليب صنع واتخاذ القرارات الجماعية مثل أسلوب العصف الذهني.

٣- **التشجيع على الالتزام بالجودة خلال العمل اليومي** Quality in Daily Work فالعاملين بالشركة يجب أن تكون لديهم المقدرة على تحديد عملائهم وما يحتاجونه من حاجات وأن يدركوا حقيقة هامة وهي أن العملاء قد يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها، الأمر الذي يستدعي الاهتمام باشباع حاجات مختلف أنواع العملاء.

(٣) إدارة الموارد البشرية وجهود تحسين الجودة

Human Resource Management and The Quality Improvement Effort

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحسين الجودة، من خلال الاهتمام بتدريب الأفراد على الالتزام بمبادئ الجودة. وفي هذا الصدد نتناول النقاط التالية:

أ- الدروس المستفادة من شركة فلوريدا Lessons From FPL

لتوضيح الدور الذي يمكن أن تسهم به إدارة الموارد البشرية في تحسين الجودة، نستعرض فيما يلي أهم الدروس المستفادة من شركة فلوريدا لانتاج الكهرباء والطاقة، والتي تتمثل في:

١- تأكد من أن جميع فرق العمل تعمل في إطار السياسة الموضوعة، لضمان توافق الجهود المبذولة مع أهداف الشركة.

٢- لاتشكل فرق مستقلة لتحسين الجودة ولكن حاول أن تُصمم بشكل متوازي، مع ملاحظة إبعاد مثل هذه الفرق بعيداً عن سلسلة الأوامر الرسمية.

٣- لاتتعامل مع برنامج تحسين الجودة على أنه هدف في حد ذاته، ولكن من المهم التأكيد على أنه وسيلة مستمرة ومنتظمة لأداء الأعمال بمستوى عال من الجودة للارتقاء بالفعالية التنظيمية.

٤- التدريب يعد ضرورة لاغنى عنها، فبرنامج تحسين الجودة لايحقق مستوى عال من النجاح إلا من خلال التدريب المستمر للموظفين في المستوى الإداري الأول. وتنشأ ضرورة التدريب من دوره في تنمية المهارات التحليلية لدى الفرد وفي نفس الوقت يؤكد على التزام الشركة ببرنامج التحسين المستمر.

٥- إكساب العاملين المهارات اللازمة لتحليل وحل المشكلات.

٦- ضرورة مراعاة إختيار عاملين جدد ذوي هيكل قيم يتفق مع متطلبات تطبيق برنامج الجودة الشاملة.

٧- لاتركز دائماً على زيادة الإنتاجية، بل اهتم أيضاً بالجودة، فالجودة والإنتاجية نشاطان متلازمان، حيث تشير خبرات الشركات الرائدة في مجال تطبيق برامج الجودة الشاملة ان زيادة الجودة لابد وان يتبعها زيادة في الانتاجية.

٨- التشجيع الدائم للموظفين، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم مع العلم بأنه ليس من الضروري ان تكون تلك الحاجات مادية ولكن قد تكون حاجات غير مادية. فعندما سُئل الموظفين بشركة فلوريدا عن حاجاتهم غير المشبعة فلم يقولوا انها نقص في الأموال، ولكن اشاروا إلى ضرورة أخذ مقترحاتهم في الاعتبار وأن يقدر المشرفون ما يبذلونه من جهد.

٩- تذكر أن الخطوات الأولى التي يجب أن تأخذها الإدارة العليا في اعتبارها تتمثل في:

* تعديل المبادئ والمفاهيم التي تقوم عليها الأساليب التقليدية في الجودة.
* متابعة العمليات التي يتم تنفيذها على مستوى الشركة.
* الاسترشاد بالأمثلة التوضيحية وارشاد الأخرين.
* وجود دعم وتأييد مستمر لجهود التحسين المبذولة.
* اعادة النظر في الميزانيات المرصدة للاهتمام بالجودة.

ب- دور إدارة الموارد البشرية في الفوز بجائزة بالدريدج:

HR'S Role In Winning The Baldrige Award

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات الفوز بجائزة بالدريدج، فكما يشير الشكل رقم (٨-١) نجد أن المرشحين لجائزة بالدريدج يتم تقييمهم بواسطة مجلس مكون من مجموعة من خبراء الجودة، وهؤلاء الخبراء يهتمون بفحص ودراسة سبعة نواحي أساسية هي:

١- مدى التزام الإدارة العليا بمفهوم الجودة.

٢- تصميم نظام لجمع المعلومات عن مستوى جودة السلعة أو الخدمة.

٣- التخطيط الاستراتيجي للجودة.

٤- إدارة الجودة.

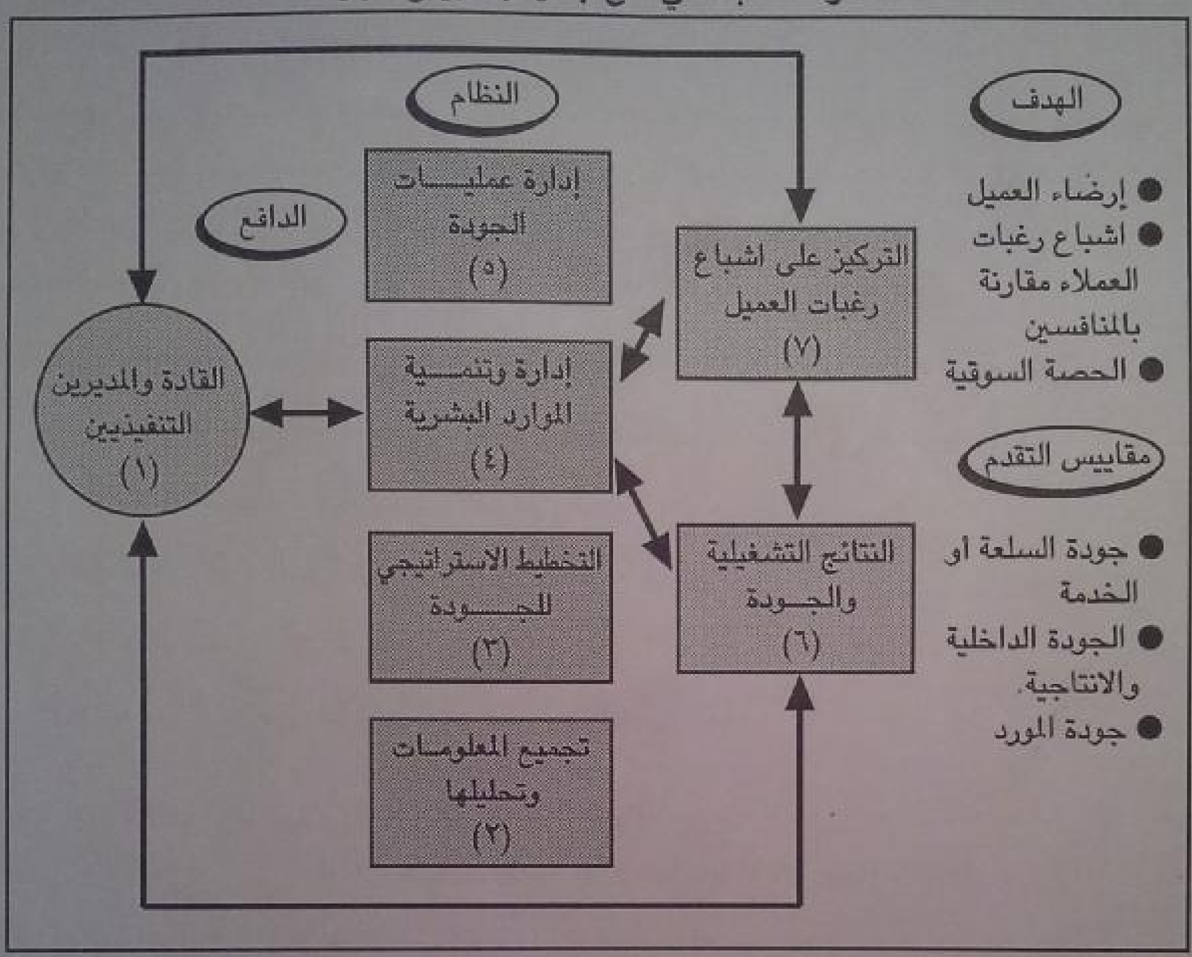
٥- الجودة وعلاقتها بتحقيق نتائج على المستويات التشغيلية.

٦- مستوى التركيز على العميل والقدرة على اشباع رغباته.

٧- مدى الاهتمام بالتحسين المستمر للعمليات.

بالاضافة إلى ماسبق، فإنه يتم تقييم مدى اهتمام الشركات بإدارة وتنمية الموارد البشرية بالشكل الذي يفي بأهداف الجودة في تلك الشركات، وفي هذا الصدد يتم تقييم الدور الذي لعبته إدارة الموارد البشرية في معاونة الموظفين في تحقيق طموحاتهم.

شكل (٨-١)
الخطوات المتبعة في منح جائزة بالدريدج للجودة



ب- إدارة الموارد البشرية والأيزو ٩٠٠٠ HR and ISO 9000

تمثل الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية جزءً مكملاً لجهود الشركات في سبيل الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠، ويشير الأيزو ٩٠٠٠إلى مجموعة من المعايير المكتوبة والتي تصدرها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وخاصة في مجالات إدارة ورقابة الجودة.

وللحصول على شهادة الأيزو فإن الأمر يتطلب من الشركات المرور بخمس خطوات أساسية تتمثل في:

١- تقييم النظام المتبع بالشركات.

٢- تأكيد الجودة والاعداد اليدوي للسياسة.

٣- تدريب العاملين على مواصفات الأيزو ٩٠٠٠.

٤- التوثيق الكامل لكافة اجراءات العمل.

٥- مراجعة التسجيل.

هذا ويلعب تدريب العاملين وباقي أنشطة إدارة الأفراد مثل إختيار العاملين دوراً هاماً في الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠.

ثالثاً: تصميم المنظمات على أساس فرق العمل Creating Team Based Organizations

يتزايد عدد الشركات التي تحول نفسها إلى منظمات تقوم على فرق العمل، وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في خلق مثل هذه الفرق والتأكيد من أنها تؤدي وظائفها بكفاءة.

هذا ولمناقشة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد، فسوف نتناول النقاط التالية:

(١) طبيعة فرق العمل الموجهة ذاتياً وتمكين الموظف
The Nature of Self -Directed Teams and Worker Empowerment

يعتبر رنسيس ليكرت من أوائل الذين نادوا بفكرة تشكيل فرق عمل متماسكة، حيث أوضح انه من الممكن استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين في حالة واحدة فقط وهي اشتراك كل فرد في المنظمة في جماعة وظيفية متماسكة ومتلاحمة، بشرط أن يتوافر درجة ولاء عالية من الفرد للجماعة التي ينتمي إليها.

وسيراً على الدرب الذي اتبعه رنسيس ليكرت سارعت العديد من الشركات حالياً في تنظيم عملها حول فرق عمل صغيرة، أهدافها تمثل نفس الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها. ومن أمثلة تلك الشركات شركة تويوتا وساترن وكورننج التي قامت بتنظيم هيكلها حول مجموعة من فرق العمل الموجهة ذاتياً.

هذا ويقصد بفرق العمل الموجهة ذاتياً مجموعة من الفرق المسئولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، أو حل المشكلات المتعلقة بالوظائف، أو تصميم الوظائف الخاصة بها، وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها.

وتتسم طبيعة الوظائف التي يمارسها أعضاء الفريق الموجه ذاتياً بأنها ثرية، بمعنى ان الفرد يمارس العديد من المهام حتى ولو كانت من مسئوليات مشرفه المباشر. أما بالنسبة لأعضاء الفريق فهم على درجة عالية من التدريب الذي يمكنهم من حل المشكلات أو تصميم الوظائف أو مقابلة المرشحين لشغل الوظائف، بالإضافة إلى القدرة على تحليل التقارير المالية. ولذلك فإن أعضاء فرق العمل الموجهة ذاتياً يتوافر لديهم درجة عالية من التمكين الوظيفي Empowerment بسبب منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة اليهم بكفاءة.

ونظراً لما حققته فرق العمل من نجاح ملموس فقد انتشرت بشكل واسع على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تشير أحدى الدراسات أن حوالي ٨٢٪ من إجمالي الشركات الأمريكية قد قامت بتنظيم العاملين بها في شكل مجموعات عمل صغيرة يُنظر إليها على أنها فرق عمل، كما أن ٣٥٪ من الشركات الأمريكية يتوافر لديها على الأقل فريق عمل موجه ذاتياً.

تعد فرق العمل هذه مثالاً لبرامج الاحتواء الوظيفي Employee Involvment Programs والتي يقصد بها أنها مجموعة من البرامج الرسمية والتي تتيح الفرصة أمام الفرد للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات الهامة وكذا الاشراف على بعض أو كل الأنشطة التي يمارسها الفرد.

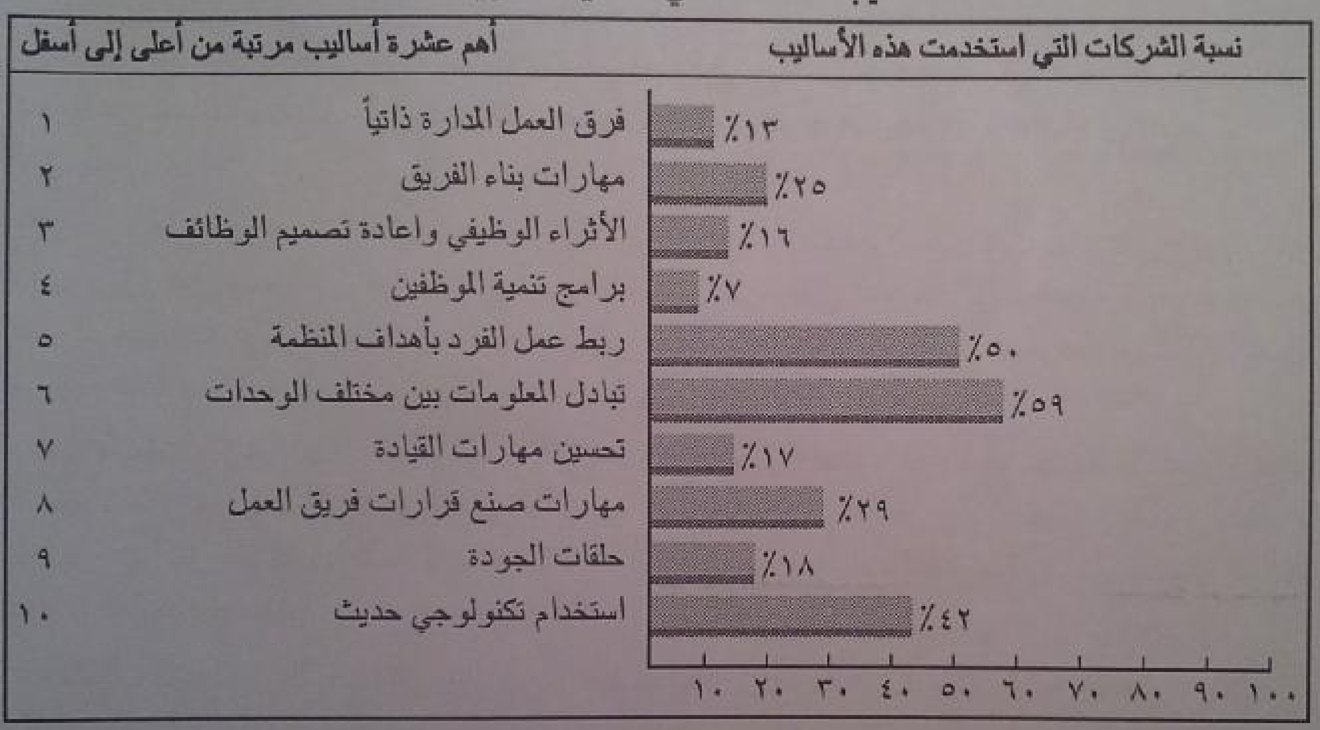
الجدير بالذكر أن المديرين ينظرون إلى برامج الاحتواء الوظيفي على إعتبار أنها تحتل المرتبة الأولى في تحسين انتاجية العاملين، أما العوامل الأخرى التي تؤثر في عمليات التحسين فتتمثل في:

الأوامر الهابطة، برامج الجودة، الطرق المستخدمة في تحسين العمليات، الأدارة العليا، الآلات والمعدات، التكنولوجي المستخدم، التدريب، استخدام الحاسب الآلي، ودرجة الآلية.

وفي دراسة أخرى احتلت فرق العمل المدارة ذاتياً أفضل وسيلة لتحسين نتائج الشركات، حيث أشارت الدراسة إلى أن ١٣٪ من المديرين يعتمدون على هذه الوسيلة في التحسين. ويمكن الاشارة إلى نتائج الدراسة التي أجريت على ٣٩ شركة من الشركات عالية الأداء بهدف التعرف على الوسائل المستخدمة في تحسين مستويات أدائها، وذلك في الشكل رقم (٨-٢).

شكل رقم (٨-٢)

الأساليب المستخدمة في تحسين مستويات الأداء



(٢) دور الموارد البشرية في بناء فرق عمل منتجة

How HR Help To Build Productive Teams

يتطلب وجود فرق عمل منتجة ضرورة العناية بأنشطة الاختيار والتدريب وتحفيز العاملين وغيرها من أنشطة أدارة الموارد البشرية، وفي هذا الصدد توجد مجموعة من الارشادات الواجب إتباعها لبناء فرق عمل منتجة، يتمثل أهم تلك الارشادات فيما يلي:

١- **وضع معايير للأداء...** يمكن من خلالها المقارنة بين معدلات الأداء الفعلية لأعضاء الفريق والمعدلات المعيارية لتحديد الانحراف واتخاذ خطوات فعلية نحو تصحيحه.

٢- **اختيار الأعضاء بناء على ما يتوفر لديهم من مهارات،** مع الأخذ في الاعتبار احتمالات اكساب الأعضاء مهارات جديدة.

٣- **تدريب الأعضاء** ليكونوا مدربين لاليكونوا رؤساء.

٤-**الإعلام المنتظم للأعضاء بما يواجه المنظمة من تحديات،** مع تزويدهم بالحقائق والمعلومات التي يسترشدون بها في اتخاذ قراراتهم.

٥-**اختيار الأفراد الذين يرغبون في العمل بروح الفريق**، وهو ما تفعله شركة تويوتا عند اختيار الأفراد للعمل بها، حيث تراجع سجل الخبرات السابقة للفرد للتعرف على مدى مشاركته في فرق عمل سابقة.

٦- **الاهتمام بالتدريب بشكل كبير**، وينحصر دور إدارة الموارد البشرية هنا في التأكد من أن الأعضاء قادرين على أداء وظائفهم على النحو المطلوب.

٧- **الاهتمام بالتدريب عبر الوظائف**، لإتاحة الفرصة أمام العضو لتعلم وظيفة زملائه سواء بشكل غير مباشر أو خلال نظام محكم للتناوب الوظيفي.

رابعاً: إدارة الأفراد ودورها في اعادة هندسة العمليات
HR and Business Process Reengineering

نتعرض في هذا العنصر إلى مفهوم إعادة هندسة العمليات ودور إدارة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات، مع الاشارة بالأمثلة التوضيحية في هذا الصدد، ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:

(١) مفهوم إعادة هندسة العمليات What Is Business Process Reengineering?

يعد كل من Michael Hammer و James Champy الرواد الأوائل في مجال إعادة هندسة العمليات. والتي يقصد بها:

"إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة- وليست هامشية تدريجية- في معايير الأداء الحاكمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة".

هذا وتقوم إعادة هندسة العمليات على افتراض أساسي مؤداه أن الأساليب التقليدية المتبعة في تنظيم الأقسام والعمليات لم تعد قادرة على الوفاء بمتطلبات العملاء، الأمر الذي يتطلب استخدام اساليب جديدة قادرة على تحقيق نتائج فائقة في هذا الصدد. وعندما يتم تطبيق اعادة الهندسة فإنه يتم طرح السؤالين التاليين:

- لماذا نؤدي هذا العمل؟
- ولماذا نتبع هذا الأسلوب في أدائه؟

مثال على إعادة هندسة العمليات: An Example

تعد شركة IBM احدى الشركات الرائدة في تطبيق اسلوب اعادة هندسة العمليات، فقبل أن تأخذ الشركة بهذا الأسلوب الجديد- أسلوب إعادة هندسة العمليات- كانت عمليات التأكد من المركز المالي للعميل ثم الموافقة على طلبه تستغرق العديد من الأسابيع، بسبب مرور الطلب على العديد من الأفراد قبل الموافقة عليه. وعندما أيقنت الشركة هذه المشكلة بدأت في إعادة هندسة مختلف العمليات التي تمارسها من خلال دمج كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة، فبدلاً من أن يمر العميل بالعديد من الخطوات واستيفاء ما هو مطلوب في كل خطوة أصبح طلبه ينفذ فيما لا يزيد عن ٩٠ دقيقة فقط.

إن تجربة IBM في مجال إعادة هندسة عملياتها توضح مجموعة من الخصائص المرتبطة بها، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

١- إمكانية دمج العديد من الوظائف المتشابهة في وظيفة واحدة.

٢- تمكين الموظفين من اتخاذ العديد من القرارات.

٣- التأني في إختيار وتدريب المسئولين عن القيام بأنشطة إعادة هندسة العمليات.

٤- إستحداث وظيفة جديدة يطلق عليها "مدير الخدمة" والذي يكون مسئولاً بصفة أساسية عن خدمة العملاء وحل مشاكلهم.

(٢) دور إدارة الموارد البشرية في إعادة هندسة العمليات
HR's Role in Reengineering Process

بعد مرور عامين من تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات اتضح وجود نقص في شئ ما، فالعديد من الشركات تجاهل استحداث ممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية ومن هنا فشلت تلك الشركة في الحصول على دعم وتأييد المديرين والعاملين لعمليات إعادة الهندسة. ولكن ادرك الخبراء ان إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاكماً في التنفيذ الناجح لجهود إعادة الهندسة، ويمكن إبراز أهمية هذا الدور من خلال مايلي:

أ- **الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة هندسة العمليات**، حيث يشير أحد الخبراء إلى أن "نجاح تلك الجهود انما هو مرهون بوجود دعم وتأييد مستمرين وليسا منتهيين إذا ما أردنا أن تنجز الأعمال بشكل أفضل". لذا فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تحقيق مثل هذا الدعم والتأييد من خلال حرصها على تعيين الموظفين الذين يتوافر لديهم قيم صحيحة وتقديم الحوافز المناسبة لهم، بالإضافة إلى وجود نظام كفء للاتصالات يقوم على أساس تبادل الاتصالات بين الرؤساء والمرؤسين "اتصال ذو اتجاهين".

ب- **مساهمة إدارة الموارد البشرية في تشكيل فرق العمل**، فإعادة هندسة العمليات تستلزم التحول من تنظيم الأقسام والادارات على أساس وظيفي إلى تنظيمها على أساس فرق العمل. ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية هنا في الإختيار السليم لأعضاء الفريق وعقد البرامج التدريبية اللازمة لاكسابهم المهارة التي تمكنهم من أداء أنشطة اعادة هندسة العمليات.

جـ- **دور إدارة الموارد البشرية في تغيير طبيعة العمل**، حيث تتطلب إعادة هندسة العمليات التحول من الوظائف المتخصصة إلى الوظائف العامة ذات الأبعاد المتعددة Multidimentional Generalist Work، ولكن هذا لايعني ان الفرد سوف يكون مسئول عن كل العملية وانما المسئولية مشتركة بين أعضاء فريق العمل. وهذا يعني أن كل فرد بحاجة إلى أن يتوافر لدية قدر من المهارات التي تجعله قادراً على القيام بمثل هذه المهام المتعددة، وهنا يبرز الدور الذي تلعبة إدارة الموارد البشرية والذي يتمثل في تعيين موظفين ذوي مستوى عال من المهارات والقدرات، وفي نفس الوقت تزويدهم ببرامج التدريب والتنمية التي تشبع حاجة حقيقية لديهم.

د- **دور إدارة الموارد البشرية في التحول من الوظائف المراقبة إلى الوظائف المُمَكنة**، فالموظفين بحاجة إلى قدر من التمكين الذي يحفزهم على القيام بما يطلب منهم من مهام متعددة،

وفي نفس الوقت يتطلب تطبيق إعادة الهندسة تقليل مستوى الاشراف الواقع على هؤلاء الموظفين. وهذا يستلزم من إدارة الموارد البشرية التركيز على ضرورة توافر هيكل مناسب من القيم عند اختيار الموظفين الجدد.

هـ- دور إدارة الموارد البشرية في التحول من التدريب إلي التعليم، حيث يشير كل من Hammer& Champy إلى أنه من الضروري التأكيد على أهمية التحول من التدريب إلى التعليم عند تطبيق أساليب إعادة هندسة العمليات. فالأمر لم يعد مقصوراً على تزويد الفرد بالتدريب الذي يمكنه من أداء وظيفته بشكل أفضل، ولكن من المهم التأكيد على أن أعضاء فريق العمل بحاجة الى تعليم يبصرهم ويزيد من فهمهم لكيفية تحليل وحل المشكلات وفي نفس الوقت يؤدي الى التحسين المستمر للعمليات، لذلك يجب ان يفهم الفرد ليس فقط كيفية أداء الوظيفة ولكن أيضاً لماذا تمارس هذه الوظيفة.

خامساً: إعداد ترتيبات العمل المرنة: Instituting Flexible Work Arrangements

قد لايتطلب تطوير المنظمة إحداث تغييرات ضخمة، ففي العديد من الشركات قد يتم البدء بإحداث تغييرات بسيطة مثل تخصيص ساعات عمل مرنة Flexible Hours . ونستعرض فيما يلي البدائل المختلفة للجدولة المرنة للعمل:

(١) وقت العمل المرن Flextime

تتعدد أنواع ترتيبات جدولة العمل على أساس الوقت المرغوب، فعلى سبيل المثال يقصد بوقت العمل المرن انها خطة يقوم الموظف بمقتضاها بتقسيم وقت العمل الى نوعين: **الأول** وهو وقت مركزي غالباً ما يقع في منتصف يوم العمل، **والثاني** وهو الوقت المرن والذي تترك للموظف حرية قضاؤه اما في أول يوم العمل كأن يكون من الساعة الحادية عشر صباحاً وحتى الساعة الثانية بعد الظهر، وقد يختار البعض الأخر من الساعة السابعة صباحاً وحتى الساعة الثالثة بعد الظهر... وهكذا، الجدير بالذكر أن حوالي ١٥٪ من الشركات الأمريكية يطبق نظام وقت العمل المرن، حيث تتاح الحرية للفرد في اختيار وقت العمل الذي يمارسه.

وماذا عن التطبيق العملي لوقت العمل المرن؟ Flextime in practice

في الحياة العملية نجد أن معظم المنظمات تضع قيوداً على الموظفين في تحديدهم لوقت العمل المرن، حيث يحاول أصحاب العمل. الالتزام بحوالي العمل التقليدية والتي تبدأ من التاسعة صباحاً وحتى الخامسة مساءً. فعلى سبيل المثال تشير الاحصاءات الى أن ٦٧٪ من موظفي الشركات لا يبدأون عملهم اليومي قبل السابعة صباحاً. كما أن حوالي نصف الموظفين لايستطيعون بدء عملهم اليومي بعد التاسعة صباحاً، في حين يرغب ٤٠٪ من الموظفين بدء العمل في العاشرة صباحاً. ومن هنا فإن الأمر يقتضي منح الموظفين الذين يرغبون في العمل بنظام الوقت المرن ساعة سماح قبل التاسعة صباحاً أو بعد الخامسة مساءً. هذا وتشير الاحصاءات أيضاً الى أن حوالي ١٥٪ من المنظمات ترغب في أن يكون وقت العمل المركزي من الساعة ٩ صباحاً وحتى ٣ مساءً، في حين أن ٢٨٪ منهم يرون أن يكون من الساعة ٩ صباحاً وحتى ٤ مساءً.

مزايا وعيوب نظام وقت العمل المرن: Flextime's pros and Cons

حققت بعض برامج وقت العمل المرن نجاحاً ملحوظاً، وذلك بسبب انخفاض الوقت الضائع بسبب التأخير في الحضور الى العمل. كما ارتفعت نسبة ساعات العمل الفعلية الى ساعات العمل المدفوعة، بالاضافة الى انخفاض نسبة الغياب، وكذا انخفاض نسبة الأجازات المرضية لأسباب شخصية. وترتيباً على ما سبق فقد زادت الإنتاجية خلال ساعات العمل الفعلية. بالاضافة الى ما سبق، تزايدت درجة التعاون بين المنظمة والعاملين حيث قد يتأخرون بالمنظمة في حالة زيادة عبء العمل أو ينصرفون مبكراً في حالة وجود وقت عطل.

هذا ويتطلب تطبيق برامج وقت العمل المرن تفويض السلطة للمرؤسين وعدم التفرقة بين المديرين والعاملين، وذلك ضماناً لخفض مقاومة العاملين لأي تغييرات قد تطرأ على نظم واجراءات العمل.

بالرغم من الإيجابيات السابقة إلا أن تطبيق برامج العمل المرن تشوبها بعض السلبيات، والتي يتمثل أهمها في:

أ- صعوبة إدارة العمل في ظل هذا النظام بسبب اختلاف مواعيد حضور وانصراف العاملين حسب إختيارهم خلال وقت العمل المرن.

ب- من الصعب تطبيقه في ظل المنظمات كبيرة الحجم.

جـ يتطلب وجود ساعة ميقاتية أو أية وسيلة أخرى لتسجيل الوقت وهو ما لا يفضله العاملون.

على أية حال، فقد أجريت دراسة على ٤٤٥ منظمة تشمل البنوك وشركات الأدوية وشركات الالكترونيات والهيئات الحكومية. أشارت نتائجها إلى ارتفاع نسبة العاملين الذين يرغبون في تطبيق نظام العمل المرن من ٥٪ إلى ١٠٪، في الوقت الذي وصلت فيه إلى ٩٥٪ في احدى شركات الطيران. وفي كل الحالات أشار حوالي ٤٥٪ من العاملين إلى ان تطبيق هذا النظام ساهم في تحسين الإنتاجية. أما بالنسبة لمعدل فشل تطبيق النظام فقد كان منخفضاً بصفة ملحوظة حيث بلغ حوالي ٨٪ فقط.

تهيئة الظروف الملائمة لنجاح نظام وقت العمل المرن Conditions For Success

حتى يمكن إنجاح تطبيق نظام وقت العمل المرن فلابد من تهيئة الظروف الملائمة لذلك، والتي يتمثل أهمها في:

١- الإدارة السليمة لمقاومة تطبيق النظام وبصفة خاصة على المستوى الاشرافي وذلك قبل محاولة ادخال النظام الجديد، لأنه لو لم يحدث ذلك لن يحقق نظام وقت العمل المرن النجاح المأمول.

٢- مراعاة أن تطبيق نظام وقت العمل المرن ينجح فقط في الوظائف المكتبية والمهنية والإدارية، إلا أنه من الصعب تطبيقه في ظل الوظائف الإنتاجية التي ترتكز بدرجة كبيرة على الاعتماد المتبادل بين العاملين.

٣- تشير نتائج الخبرة العملية أنه كلما اتسمت برامج وقت العمل المرن بالمرونة في التطبيق، كلما تزايدت المنافع المترتبة على الأخذ بها.

٤- تؤثر الطريقة التي يُعد البرنامج بواسطتها على نجاح تنفيذه، ولذلك ينبغي على مدير المشروع أن يأخذ في اعتباره كافة النواحي ذات الصلة به، مع مراعاة عقد لقاءات دورية بين المشرفين والعاملين لتصحيح أي سوء فهم قد ينشأ لديهم.

(٢) أسبوع العمل المضغوط: Three- and Four- Day Workweeks

بعض المنظمات قد تضغط أيام العمل الأسبوعية إلى أربعة أيام فقط بحيث يعمل الموظف ١٠ساعات يومياً بدلاً من ٨ساعات لمدة ٥أيام.

مزايا استراتيجية اسبوع العمل المضغوط: Advantages

يترتب على تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط العديد من المزايا من أهمها:

١- زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض الوقت الضائع عند بدء يوم العمل وعند نهايته، ولذلك فإن معظم العاملين يرغبون في العمل مساءً وفي يوم السبت كجزء من هذه الاستراتيجية.

٢- تشير احدى الدراسات الميدانية إلى أن ٨٠٪ من الشركات التي طبقت هذه الاستراتيجية حققت زيادة ملحوظة في حجم الإنتاج، وأن $\frac{٣}{٥}$ حجم العينة اشار إلى زيادة حجم الانتاج وأن الـ $\frac{٢}{٥}$ الباقين اشاروا إلى دور استراتيجية أسبوع العمل المضغوط في خفض التكاليف، وأن ٥٠٪ أوضحوا دورها في زيادة حجم الانتاج.

٣- ان استراتيجية أسبوع العمل المضغوط تسهم في تقليل الأموال المنصرفة على العمل لوقت إضافي.

٤- الاسهام في خفض معدلات الغياب ودوران العمل.

أما في حالة ضغط العمل إلى ثلاث أيام فقط- أي بمعدل ٣٨ساعة أسبوعياً- فقد اتضح انه يترتب عليها مزايا مماثلة اذا تم تطبيقها بشكل سليم.

عيوب استراتيجية أسبوع العمل المضغوط Disadvantages

يشوب تطبيق استراتيجية أسبوع العمل المضغوط بعض العيوب، والتي يتمثل أهمها في:

١- زيادة حالات التأخير عن العمل.

٢- اصابة العاملين بالتعب والارهاق بسبب زيادة عدد ساعات العمل اليومي.

(٣) بدائل أخرى لترتيبات العمل المرنة Other Flexible Work Arrangement

اتخذت المنظمة خطوات أخرى تتلاءم مع حاجات العاملين من أهمها:

أ- استراتيجية المشاركة في الوظيفة Job Sharing.. والتي بمقتضاها يشترك اثنين أو أكثر من الموظفين في وقت العمل اليومي لوظيفة واحدة، فمثلاً قد يشترك ثلاثة أفراد في وظيفة واحدة على أن يحضر الأول في الصباح والثاني بعد الظهر والثالث في المساء. وهناك استراتيجية أخرى وهي استراتيجية المشاركة في العمل Work Sharing والذي بمقتضاها يتم تخفيض ساعات العمل اليومي

لكل عامل خلال الظروف الاقتصادية الصعبة كوسيلة بديلة لفصل العاملين، ولذلك فإنه قد يوافق ٤٠٠عامل أن يعملوا ٣٥ساعة فقط أسبوعياً ليتجنبوا قيام الشركة بفصل ٣٠عامل.

أما بالنسبة لاستراتيجية مكان العمل المرن Flexiplace فإنه يتم منح الحرية للعامل لكي ينجز واجباته في المكان الذي يفضله سواء في المنزل أو في مكان العمل.

ب- استراتيجية الاتصال عن بعد Tele Commuting... حيث يعمل الأفراد بالمنازل من خلال اتصالهم المباشر بالمنظمة من خلال شاشة عرض فيديو، وفي نفس الوقت يتم استخدام الخطوط التليفونية في ارسال الخطابات والمذكرات والأعمال المنجزة إلى المنظمة.

الخلاصة Summary

من خلال هذا الفصل نستخلص ما يلي:

١- أن المديرين يركزون في قيادتهم على تحقيق أهداف عديدة متغيرة، ولذلك فهم قد يبادرون إلى تغيير الاستراتيجية، الثقافة، المهام، التكنولوجي المستخدم أو اتجاهات ومهارات العاملين بالمنظمة.

٢- ان أصعب جزء في إحداث التغيير هو كيفية التغلب على مقاومة العاملين له، والتي قد تنشأ بسبب العادات وقيود الموارد والخوف من المجهول. ومن أهم طرق التعامل مع هذه المقاومة التعليم والتدريب واقامة نظام اتصالات فعال.

٣- أن هناك ١٠خطوات أساسية يمكن الاسترشاد بها عند إحداث التغيير.

٤- يعتبر التطوير التنظيمي أحد المناهج الخاصة في إحداث التغيير والذي يتضمن بصفة أساسية اتاحة الحرية للعاملين كي يصمموا وينفذوا التغيير بأنفسهم.

٥- يمكن الاعتماد على الجودة في قياس قدرة السلعة أو الخدمة على الوفاء بحاجات العملاء، ونظراً لأن معايير الجودة أصبحت عالمية فإن معظم الشركات أصبحت تأخذ بها كضرورة ملحة من ضرورات نجاحها.

٦- تستهدف إدارة الجودة الشاملة تحقيق التكامل بين مختلف وظائف المنظمة بهدف تنظيم مستوى الاشباع لدى العملاء من خلال الالتزام بمبدأ التحسين المستمر للعمليات.

٧- شاع استخدام فرق العمل الموجهة ذاتياً في المنظمات، حيث أصبحت معظم المنظمات تبني هيكلها التنظيمي حول الأفراد. وهذه الفرق مدربة على كيفية حل المشكلات وتصميم الوظائف ومقابلة واختيار العاملين.

٨- يقصد بإعادة هندسة العمليات اعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات فائقة يمكن قياسها بمقاييس الأداء الحاكمة مثل الجودة والتكلفة والسرعة.

٩- تعتبر استراتيجية وقت العمل المرن من استراتيجيات العمل المرنة والتي تحدد وقت مركزي لابد من تواجد جميع العاملين خلاله أما الوقت المرن فيتاح للعامل حرية إختيار الوقت الذي يتفق مع ظروفه. وهذه الاستراتيجية يترتب عليها العديد من المزايا مثل تقليل معدلات تأخير العاملين وزيادة الانتاجية وخفض معدلات الغياب ودوران العمل.

اسئلة للمناقشة Discussion Questions

في ضوء قراءتك للفصل، أجب عن الأسئلة التالية:

١- هناك العديد من أنواع التغيير، تخير ثلاثة منها واشرح كيفية استخدامها في تغيير المنظمة للوضع الأفضل؟

٢- ما هي الخطوات الواجب اتباعها لتشكيل فرق العمل الموجهة ذاتياً؟

٣- تناول بالشرح مزايا وعيوب استراتيجية وقت العمل المرن واستراتيجية اسبوع العمل المضغوط؟

حالة تطبيقية Case Application

يعد Martin Star مؤسس ورئيس شركة انتاج مضخات Star، وقد علم بأن شركته تعاني من بعض المشكلات، وتقوم الشركة بإنتاج المضخات المعقدة التي تستخدم في التحكم في تدفق الغازات والسوائل عبر نظم الرقابة على التلوث في المصانع الكيماوية. وبالرغم من أن الشركة تنتج مضخات مبتكرة إلا أنها لم تحقق معدلات نجاح عالية خلال الأعوام الخمس السابقة لعام ١٩٩٩.

هذا وقد حاول Star تغيير رؤساء أقسام الحسابات والانتاج والمبيعات خلال الخمس سنوات السابقة وقام بتعيين مدير للمبيعات لمنطقة أوربا، هذا ولم تكن الشركة متميزة خلال الخمس سنوات السابقة في ضوء مؤشرات الانتاجية ومعدلات النمو في المبيعات أو هامش الربح.

تعتمد الشركة على الاستخدام الكثيف لعنصر العمل بالرغم من أنها شركة هندسية بالدرجة الأولى، ومن كل ١٠٠موظف يوجد ١٥مهندس يهتمون بالرد على استفسارات العملاء بخصوص تصميم المضخات، ويعمل حوالي ٣٥موظف بالوظائف نصف المهارية، أما باقي الموظفين فيمثلون المديرين والعمالة المكتبية.

ولكن هناك قضية أخرى تشغل بال Star بغض النظر عما حققته الشركة من نتائج مالية وهي قضية اتجاه مستوى الجودة نحو التدهور وهو ما تشير إليه الشكاوى المقدمة من العملاء. كما أن الموظفون بدأوا يتجاهلون الهيكل الاداري للشركة. وخاصة فيما يتعلق بالسياسات والاجراءات وقوائم الفحص والتي تضمن الشركة من خلالها الوفاء بطلبات العملاء.

هذا وقد تقابل السيد Star مع أعضاء مجلس الإدارة وبدأ البحث في أسباب المشكلة وقال: انني لا أعلم ما هي المشكلة بالضبط، فكل ما أريد قوله هو اننا أصبحنا الآن في عصر السرعة.

في ضوء دراستك للحالة السابقة أجب عن الأسئلة التالية:

١- ما هي أساليب التغيير والتطوير التنظيمي التي تنصح السيد Star بإستخدامها في تحديد المشكلات التي تعاني منها الشركة في ضوء دراستك لهذا الفصل؟

٢- في ضوء المعلومات المحدودة التي تحتوي عليها الحالة هل تنصح السيد Star بإستخدام التنظيم على أساس الفريق؟ ولماذا؟

٣- هل تعتقد أنه من المفضل ان يستخدم السيد Star برنامج إدارة الجودة الشاملة؟ وضح أهم المزايا والعيوب المصاحبة لتطبيق هذا البرنامج بالشركة؟

الفصل التاسع

تقييم الأداء

Appraising Performance

الأهداف السلوكية: Behavioral Objectives

بالانتهاء من دراستك لهذا الفصل، سوف تكون قادراً على:

* شرح أهمية وجود نظام فعال لتقييم الأداء.
* التعرف على نظم تقييم الأداء ومزايا وعيوب كل منها.
* مناقشة المعوقات التي تحول دون وجود نظام للتقييم الفعال.
* إدارة مقابلات التقييم بفعالية.

محتويات الفصل: Chapter Outlines

يحتوى هذا الفصل على النقاط التالية:

* عملية تقييم الأداء.
* أساليب تقييم الأداء.
* تقييم الأداء: المشكلات والحلول.
* تقييم الأداء في الواقع العملي.
* دور عمليات التقييم في إدارة الأداء.

هذا ويمكن الإشارة إلي كل نقطة من النقاط السابقة على النحو التالي:

أولاً: عملية تقييم الأداء: The Appraisal Process

وتعرَّف بأنها تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن:

(١) وضع واعداد معدلات للعمل.

(٢) تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.

(٣) اضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

وربما قد مررت أنت بتجربة تقييم الأداء. فعلي سبيل المثال تقوم بعض الجامعات أو الكليات بسؤال الطلاب وتطلب منهم تصنيف المعلمين على أسس ومعايير مثل المذكور في الشكل رقم (٩-١). هل ترى أن هذا المعيار فعال؟ هل ترى من وسيلة لتحسينه؟! هذان هما السؤالان الذي يتعين عليك الرد عليهما في نهاية هذا الفصل.

شكل (٩-١) تقييم الطلاب للتدريس داخل الفصل

تقييم الطلاب للمدرسين داخل الفصل المدرسي

المدرس .... الحلقة الدراسية ....

الفصل الدراسي .... العام الدراسي ....

هذا الاستبيان مخصص لمساعدة الطلاب في التقييم لتحسين كفاءة المدرسين

(لاتوقع بإسمك من فضلك)

لأضافة أية تعليقات سجلها على ظهر الاستمارة.

الأرقام ١٠، ١١، ١٢

استخدمها لاضافة أية أسئلة تراها مهمة.

ارشادات: قيم مدرسك على كل بند وحدد الدرجات العظمى للأداء العالي والصغرى للأداء الضعيف

استثنائي		جيد			سئ جدا		لاتعرف
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	X

(...) ١ كيف تقيم التوافق بين أهداف المنهج وما تم تدريسه.

(...) ٢ كيف تقيم التخطيط والتنظيم واستخدام الوقت المخصص للدروس في الفصول؟

(...) ٣ هل النظم التدريسية وأساليب التدريس التي يستخدمها المدرس ملائمة وفعالة؟

(...) ٤ كيف تقيم كفاءة المدرس في المادة؟!

(...) ٥ كيف تقيم اهتمام المدرس بالمادة؟

(...) ٦ هل يحفزك المدرس ويتحداك لكي تفكر وتسائل؟!

(...) ٧ هل يرحب مدرسك بوجهات النظر المختلفة ؟!

(...) ٨ كيف تقيم عدالة وكفاءة السياسات التقييمية واجراءات المدرس؟

(...) ٩ هل للمدرس اهتمام خاص بمساعدتك داخل و خارج الفصل؟
(...) ١٠- ....
نموذج تقييم الكلية:
(...)١١ ....
(...)١٢
(...)١٣ ما هي رؤيتك التقييمية الشاملة لهذا المدرس بعدأخذ كل ما سبق في الاعتبار؟!
(...)١٤ كيف تقيم هذا المدرس مقارناً بآخرين في المدرسة أو الجامعة؟!

لماذا نقيم الأداء Why Appraise Performance ?

هناك أربعة أسباب أساسية تكمن وراء تقييم الآداء، وهي:

١- أن تقييم الأداء يوفر المعلومات التي على أساسها تُتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.

٢- أن تقييم الأداء يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤسين.

٣- يعتبر تقييم الآداء جزء من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.

٤- يوفر تقييم الأداء أساساً قوياً يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة.

دور المشرف في عملية التقييم: The Supervisor's Role in Appraisal

يعتبر تقييم الآداء أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤسيه، والمشرف يجب أن يكون عادلاً في عملية التقييم فلا يقيم مرؤسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من اللازم لأنه في هذه الحالة يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على الوجه الأكمل ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب وطرق تقييم الأداء والتعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم ومحاولة التغلب عليها.



وفي احدى الدراسات التي أجريت على أقسام الموارد البشرية تبين أن حوالي ٨٠٪ من حجم العينة أشارت الى أن تلك الأقسام تقدم النصح والمشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الآداء، إلا إنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات.

خطوات تقييم الأداء: Steps in Appraising Performance

يمر تقييم الأداء بثلاث خطوات هي:

أ - تحديد الوظيفة، وتعني أن هناك اتفاق بين الرئيس ومرؤسيه حول واجبات الوظيفة والمعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.

ب- أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤسين بالمعايير الموضوعة.

جـ- التغذية العكسية، والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف به بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح.

مشكلات تقييم الأداء: Performance Appraisal Problems

قد يفشل نظام تقييم الأداء للعديد من الأسباب، منها عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى آداء الفرد عنها، وقد يفشل بسبب تعقد الأجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم. وقد يتسبب تساهل المشرف في عملية التقييم الى اعطاء جميع الأفراد تقديرات مرتفعة وبالرغم من ذلك قد لايرضى ذلك جميع العاملين. وأخيراً قد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم في فشلها.

كيف تحدد مستوى الأداء المتوقع: How To clarify What Performance Expect

تبدأ عمليات التقييم الفعال بتحديد الوظيفة ومعايير الأداء، وعلى الرغم من ذلك فإن وصف الوظيفة لايكفي لتحديد المطلوب من المرؤسين أدائه، نظراً لأن معظم هذه الأوصاف غير مكتوبة لوظيفة بعينها ولكنها لمجموعات وظيفية. إلا أن جميع مديري المبيعات بالشركة يجب أن يكون لهم وصف وظيفي واحد، فمثلاً قد يوضع معايير معينة للحكم على مستويات أداء مدير المبيعات منها: بيع ما يعادل ٦٠٠,٠٠٠ دولاراً في العام أو ادخال السرور على قوة العمل البيعية أو الاحتفاظ بالعملاء.

وفي ضوء هذه المعايير أو التوقعات يتم وضع مجموعة من المعايير قابلة للقياس، حيث يتم قياس نشاط البيع الشخصي في شكل قيمة المبيعات الشخصية للمدير، أما بالنسبة لنشاط ادخال السعادة على قوة العمل البيعية فيتم الحكم عليها من خلال معدلات دوران العمل فإذا كان هذا المعدل أقل من ١٠٪ في السنة كان هذا دليلاً على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين أما بالنسبة لنشاط الاحتفاظ بالعملاء فيتم تقييمه من خلال عدد الشكاوي المقدمة من العملاء، فإذا زادت عن ١٠ شكاوي دل ذلك على عدم الاهتمام بهذا النشاط.

ثانياً: طرق تقييم الأداء: Appraisal Methods

عادة ما يتم اجراء عملية تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من الطرق الرسمية المحددة مسبقاً، والتي تتمثل فيما يلي:

(١) طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: Graphic Rating Scale Method

وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، ويوضح الشكل (٩-٢) نموذج لهذه الطريقة. وتقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءً من غير مرضية وحتى فائقة. ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

وقد تلجأ العديد من الشركات الى تقييم بعض المهام المحددة بدلاً من مجرد تقييم سمات أو خصائص عامة مثل الجودة أو الكمية، فكما هو واضح بالشكل رقم(٩-٣) والذي يوضح نموذج

لتقييم وظيفة سكرتير اداري ، ففي هذه الحالة نجد أن المجموعات الخمس الأساسية من الواجبات تم الحصول عليها من وصف الوظيفة، مع مراعاة أن أهمية كل تقدير يشار إليها في شكل نسبة مئوية أعلى كل مجموعة من الواجبات، هذ مع مراعاة ترك فراغ لكى يدون به القائم بالتقييم تعليقاته أو نتيجة التقييم بصفة عامة.

الشكل (٩-٢) صفحة من المقياس المتدرج البياني من صفحتين مع وجود مساحة خالية للتعليقات

تقييم الأداء

اسم الموظف................ المجموعة الوظيفية.................

قسم.................... رقم جدول رواتب الموظف............

أسباب المراجعة ☐ سنوي ☐ ترقية ☐ أداء غير مرضي

☐ استحقاق ☐ فترة امتحان نهائي ☐ أسباب أخرى

تاريخ بدء الموظف لوظيفته الحالية .. / .. / ..

تاريخ آخر تقييم أجري عليه .. / .. / .. تاريخ التقييم المجدول .. / .. / ..

ارشادات: قيم أداء الموظف بحرص ودقة فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة الحالية وافحص صندوق التقييم لتوضيح مستوى أداء الموظف. حدد نقاط كل تقييم داخل المقياس ووضحه في صندوق العلامات المقابل له. وسيتم جمع النقاط وحساب متوسطها من أجل بيان الدرجة الكلية للأداء.

مستويات التقييم

O ← رائع أو فائق　　V ← جيد جداً　　G ← جيد

I ← يحتاج لتحسين　　U ← غير مرضى　　N ← يقيم

العوامل العامة	المقياس المتدرج		النقاط	تعليقات أو تفاصيل مساعدة
١- النوعية والجودة: الدقة والقدرة على اتمام العمل	O ☐	١٠٠-٩٠	☐	________
	V ☐	٩٠ - ٨٠		________
	G ☐	٨٠ - ٧٠		________
	I ☐	٧٠ - ٦٠		
	U ☐	أقل من ٦٠		
٢- الانتاجية: كم وكيفية العمل المنتج في فترة زمنية محددة	O ☐	١٠٠-٩٠	☐	________
	V ☐	٩٠ - ٨٠		________
	G ☐	٨٠ - ٧٠		________
	I ☐	٧٠ - ٦٠		________
	U ☐	أقل من ٦٠		
٣- المعرفة الوظيفية: المهارات العملية والفنية والمعلومات المستخدمة في الوظيفة	O ☐	١٠٠-٩٠	☐	________
	V ☐	٩٠ - ٨٠		________
	G ☐	٨٠ - ٧٠		________
	I ☐	٧٠ - ٦٠		
	U ☐	أقل من ٦٠		

٤- الانجاز: الحد الذي إليه يمكن الاعتماد على الموظف في العمل والمتابعة	O ☐ ٩٠-١٠٠ V ☐ ٨٠ - ٩٠ G ☐ ٧٠ - ٨٠ I ☐ ٦٠ - ٧٠ U ☐ أقل من ٦٠	النقاط ☐	________
٥- التواجد بالعمل: الحد الذي يكون إليه الموظف دقيقا ومهتما بفترات الواجبات والحضور والغياب	O ☐ ٩٠-١٠٠ V ☐ ٨٠ - ٩٠ G ☐ ٧٠ - ٨٠ I ☐ ٦٠ - ٧٠ U ☐ أقل من ٦٠	النقاط ☐	________
٦- الاستقلالية: درجة العمل المؤدي بمراقبة ضئيلة وبدونها	O ☐ ٩٠-١٠٠ V ☐ ٨٠ - ٩٠ G ☐ ٧٠ - ٨٠ I ☐ ٦٠ - ٧٠ U ☐ أقل من ٦٠	النقاط ☐	________

الشكل (٩-٣) عينة من نموذج تقييم الأداء لمهام فعلية

	مفتاح مقياس التقييم
الاسم	١ يفشل في تلبية المتطلبات الوظيفية
الوظيفة	٢ يوفي المتطلبات الوظيفية
فترة التقييم من	٣ يوفي المتطلبات الوظيفية بالكامل
إسم المقيم	٤ يوفي المتطلبات الوظيفية بامتياز
وظيفة المقيم ولقبه	٥ يفوق المتطلبات الوظيفية
قسم	

الجزء الثاني: مقياس لمجالات المهمة

الوظيفة: مهام ومسئوليات سكرتيرة تنفيذية

أ- الكتابة النسبة المئوية (٣٠٪)	التقييم ١ ☐ ٢ ☐ ٣ ☐ ٤ ☐ ٥ ☐
كتابة المستندات بدقة من مجموعة متنوعة من المصادر بما فيها الأملاء الشفهي . . وغيرها ومن بين المهام كتابة محاضر اجتماعات وكتابة رسائل للمدير والتقارير والجداول الأخرى والمذكرات المطلوبة.	تعليقات
ب- الاستقبال النسبة المئوية (٢٥٪)	التقييم ١ ☐ ٢ ☐ ٣ ☐ ٤ ☐ ٥ ☐
استقبال وتسجيل العقود الشخصية أو على الهاتف والرد على التليفون وطلبات العملاء وتحية الزوار وتقديم المعلومات للمكتب أو الأفراد وكتابة الرسائل.	تعليقات

جـ- الجدولة النسبة المئوية(٢٠٪)	التقييم ١ ☐ ٢ ☐ ٣ ☐ ٤ ☐ ٥ ☐
ترتيب مواعيد الاجتماعات وعقد الاجتماعات والمساعدة في ترتيب ميعاد سنوى وجدولة وترتيب السفريات وتنظيم حجرات المكتب	تعليقات
د- إدارة الملفات والسجلات النسبة المئوية (١٥٪)	التقييم ١ ☐ ٢ ☐ ٣ ☐ ٤ ☐ ٥ ☐
تشكيل نظام ملفات وحفظ الملفات والبحث عن واستعادة المواد من الملفات وتنظيم البيانات من الملفات بشكل مفيد.	تعليقات
هـ- الخدمة العامة في المكتب: النسبة المئوية ١٠٪	التقييم ١ ☐ ٢ ☐ ٣ ☐ ٤ ☐ ٥ ☐
أداء المهام المكتبية وفقاً لاجراءات مخصصة وارسال البريد وقراءة السجلات والخطابات وتوزيع البريد الوارد وعمل نسخ من السجلات ولصق المقالات والأوراق التي نشرت عن المؤسسة من الجرائد والمجلات وأداء المهام الوظيفية الأخرى	تعليقات

الجزء الثالث: استمارة تقييم الأداء

* هل يستجيب الموظف للعمل أو يبقى فيه كما ينبغي؟	نعم لا (ولماذا)
* هل يتبع الموظف التعليمات وقواعد العمل؟	نعم لا (ولماذا)
* هل يتعاون الموظف مع زملائه وأقرانه في العمل؟	نعم لا (ولماذا)
* هل لدى الموظف الدراية والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة للأداء الناجح؟	نعم لا (ولماذا)
*صف الاجراءات التي يحتاج الموظف لها لتحسين ادائه الوظيفي.	
* لخص الأداء الشامل لهذا الموظف كما هو مذكور في مناقشتك المرفقة.	

تابع: الشكل (٩-٣)

الجزء الرابع : التوقيعات	
هذا التقرير قائم على ملاحظاتي ومعرفتي بكل من الموظف والوظيفة المراقب .... التاريخ .... المراجع .... التاريخ	توقيعي يوضح أنني راجعت هذا التقييم ولايعني أنني أتفق مع النتائج الموظف .... التاريخ ....

(٢) طريقة الترتيب Alternation Ranking Method

وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوء بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص. وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أداؤهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوء بالنسبة لكل خاصية. ويوضح الشكل رقم (٩-٤) مثالاً لذلك.

(٣) طريقة المقارنات الثنائية: Paired Comparison Method

طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين.

تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب اكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد. بفرض أن هناك ٥ أفراد بحاجة إلى تقييم، ففي ظل هذه الطريقة يجب أن تقوم بعمل خريطة توضح جميع المقارنات الثنائية الممكنة بالنسبة لكل خاصية، وهو ما يوضحه الشكل رقم (٩-٥). وعند كل مقارنة يجب أن نحدد ما إذا كان الفرد أفضل من الأخر بالنسبة لخاصية معينة فيحصل على (+) أما إذا لم يكن كذلك فيحصل على (-)، ثم يتم تجميع عدد المرات التي يكون فيها الفرد أفضل من الآخرين وبناء عليه يتم الحكم على مستوى ادائه. وفي الشكل رقم (٩-٥) يتضح أن "ماريا" أفضل الأفراد بالنسبة لجودة العمل، حيث حصلت على أعلى الاشارات الموجبة بالنسبة لزملائها. أما "آرت" فحصلت على المرتبة الأولى بالنسبة لخاصية الابداع مقارنة بزملائها.

(٤) طريقة التوزيع الاجباري: Forced Distribution Method

طريقة التوزيع الاجباري: هي طريقة شبيهة بطريقة التدريج على المنحنى، حيث يتم تحديد نسب مئوية للتقديرات التي يحصل عليها الأفراد.

وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين، فعلى سبيل المثال، من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي:

- ١٥٪ ذوي معدلات أداء مرتفعة.
- ٢٠٪ معدلات أدائهم فوق المتوسطة.
- ٣٠٪ معدلات أدائهم متوسطة.
- ٢٠٪ معدلات أدائهم أقل من المتوسط.
- ١٥٪ ذوي معدلات أداء منخفضة.

الشكل (٩-٤) مقياس الترتيب

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها، أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم وضع اسم الموظف ذوى الرتبة الأعلى على السطر (١) والأقل رتبة على السطر (٢٠) ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر (٢) والأقل الثانية في الرتبة على السطر (١٩) . . . وهكذا.

الموظفين الأعلى رتبة

١ - ________________

٢ - ________________

٣ - ________________

٤ - ________________

٥ - ________________

٦ - ________________

٧ - ________________

٨ - ________________

٩ - ________________

١٠- ________________

١١ - ________________

١٢ - ________________

١٣ - ________________

١٤ - ________________

١٥ - ________________

١٦ - ________________

١٧ - ________________

١٨ - ________________

١٩ - ________________

٢٠- ________________

الموظفين الأدني رتبة

الشكل (٩-٥) تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية (بين كل اثنين من الموظفين)

بالنسبة لجودة العمل

	الموظفين الذين تم تقييمهم				
مقارنة بـ	أ أرت	ب ماريا	حـ شوك	د ديان	هـ جوز
أ أرت		+	+	+	−
ب ماريا	−		−	−	−
حـ شوك	−	+		+	−
د ديان	+	+	−		+
هـ جوز	+	+	+	−	

تسجل ماريا هنا أعلى أداء

بالنسبة للابتكار والابداع

	الموظفين الذين تم تقييمهم				
مقارنة بـ	أ أرت	ب ماريا	حـ شوك	د ديان	هـ جوز
أ أرت		−	−	−	−
ب ماريا	+		−	+	+
حـ شوك	+	+		−	+
د ديان	+	−	+		−
هـ جوز	+	−	−	+	

تسجل أرت هنا أعلى أداء

مثال: شركة ميرك .Merk Co بها حوالي ٣١٠٠٠ موظف استخدمت اسلوب التوزيع الاجباري لجميع الموظفين الذين تم تسلموا بعض الحوافز والزيادة في المرتب على أساس معدلات أدائهم. ولقد وضعت هذا النظام عندما وجدت أن ٨٠٪ من الموظفين يحصلون على أربعة نقاط من المقياس المكون من خمس نقاط. أو بمعنى آخر فإن الموظفين الذين كانت لهم انجازات عالية كانوا يحصلون على معدلات أعلى قليلاً من الذين يؤدون بشكل جيد لكن ليس فائق لذا لم يكن لنظام تقييم الأداء ولا لخطة الدفع حسب الجودة وحجم العمل، لم يكن لهما أثر على التحفيز الذي سعت إليه شركة ميرك. وكان الاتجاه الجديد هو إحداث تباين ومقارنة بين الموظفين كي يمكن تحديد الأكفأ بينهم.

وفي الشركة يمكن لـ ٥٪ من موظفي الأقسام تلقي معدلات ورواتب Ex (استثنائي)، ١٥٪ WD(مع وجود فارق) والغالبية أي ٧٠٪ تحت فئة معدل ميرك العالي HS. فهذا النظام يجبر المراقب والمشرف لتحديد نسبة لاتزيد عن ٢٠٪ من موظفية فوق المتوسط مقارنة بأقرانهم ولقد نجحت الشركة في التغلب على مشكلات هذا النظام.

(٥) طريقة الأحداث الهامة Critical Incident Method

حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة واللامرغوبة لسلوك كل من مرءوسية في العمل. لذا فكل ٦ أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرءوس ويناقشا أداء الأخير باستخدام أحداث معينة كأمثلة.

ولهذا النظام مزايا متعددة. حيث يزودك بأمثلة للأداء الجيد والسئ والتي تشرح التقييم. ويحفزك على تقييم مرؤوسيك خلال السنة فعندما تتراكم الأحداث يصعب التقييم بدقة، كما أنه يقدم أمثلة ملموسة وحية لما يمكن لمرؤسيك عمله لتفادي عيوب الأداء. إلا أن هذا النظام قد لايكون مجدياً في حد ذاته لمقارنة الموظفين من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالأجور والمرتبات.

وفي المثال المذكور في الجدول (٩-١) نجد أنه من أحد المهام الأساسية لنائب المدير في المصنع تمثلت في الرقابة على عملية تدبير الاحتياجات وترشيد نفقات المخزون.

النماذج الروائية (القصصية) Narrative Forms

يستخدم بعض أصحاب الأعمال استمارات روائية لتقييم الموظفين. فمثلاً يعد الشكل (٩-٦) جزء من خطة تحسين الأداء المستخدمة من قبل الشركة لتقييم تقدم وسير موظفيها فيتم سؤال المراقب ويطلب منه أن:

(١) يقييم أداء الموظف بالنسبة لكل عامل أو مهارة خاصة بالأداء مثل التنظيم.

(٢) يسجل أمثلة هامة وخطة تطوير مصممة لمساعدة الموظف في فهم الوضع الذي يكون فيه أداؤه جيداً أو حتى سيئاً، لتحسينه.

جدول رقم (٩-١) أمثلة للأحداث الهامة لوظيفة نائب المدير

مواصلة المهام (المهام المستمرة)	الأهـــداف	الأحداث الهامة
* جدول انتاج المصنع	* الاستخدام الأمثل للموظفين والميكنة في المصنع وتنفيذ الأوامر في وقتها	* نظام جدولة جديد للانتاج. خفض الأوامر بنسبة ١٠٪ الشهر الماضي. * استخدام الميكنة بنسبة ٢٠٪ الشهر الماضي.
* مراقبة تدبير المواد الخام ومراقبة السلع .	* خفض التكاليف والمحافظة على المؤن والامدادات	* ارتفاع تكاليف التخزين بنسبة ١٥٪ الشهر الماضي والأجزاء التي زاد عليها الطلب بنسبة ٢٠٪ الشهر الماضي والأجزاء المنخفض عليها الطلب بنسبة ٣٠٪
* مراقبة صيانة الميكنة	* تقليل وقت العطل	* وضع نظام جديد للصيانة في المصنع ومنع تعطيل الآلات باكتشاف الجزء المعطل.

الشكل (٩-٦) خطة تحسين الأداء

خطة تحسين الأداء

الاسم .... التاريخ ....

اسم الوظيفة .... القسم ....

(١) الغرض والهدف: هذا التصميم مخصص لمساعدة المراقب في تحليل كيفية ممارسة الموظف لعمله أي مهاراته ومعرفته المستخدمة لأدائه الوظيفي، والهدف هو المساعدة على تحسين أدائه الشخصي.

(٢) الخطوات المطلوبة:

أ) **عوامل ومهارات الأداء:** حدد معدل كفاءة مهارة الشخص باستخدام هذا الدليل

(S) قـــوية (SA) مُرضي (N) في حاجة للتقييم (NA) غير عملي

ب) **تحليل الأداء وأمثلة:** للسلوك الملحوظ وتوضع حول مايفعله ويقوله الموظف بهدف دعم وتأييد ما أصدرته من أحكام.

جـ) **خطة التحسين (تطوير):** هناك اجراءات يجب أن تتخذ لمساعدة الموظف في المجالات التي يحتاج فيها لتحسين أدائه حيث تركز على الأنشطة والمهام والتدريب وتوسيع المهام.. الخ حتى يطور الموظف من المهارة المطلوبة. ويجب أن يشمل التقرير الشخص المسئول عن تنفيذ كل خطوة وجدول زمني وعملية تغذية عكسية ومتابعة تراقب عملية التقدم.

د) مناقشة الموظف: يجب مناقشة وتحليل كل عامل أو مهارة مع الموظف ويتركز النقاش أيضاً على حل المشكلات. حتى يتمكن الموظف من التغلب على النقص في المهارة والمعرفة لتحسين الأداء. ويجب أن تكون خطة التحسين واقعية ومكتوبة ويتم متابعتها في جلسات مستقبلية.

مهارات وعوامل الأداء	تحليل الأداء، أمثلة	خطة التحسين
الاعداد والتنظيم: وضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج وتحديد الاجراءات		
التنظيم: تجميع الأنشطة لتحقيق النتائج والتفاوض واستخدام الموارد المتاحة.		
التوجيه: القدرة على التوجيه والمراقبة والتحفيز والاتصال والقيادة.		
الرقابة: تطوير معدلات الأداء وقياس النتائج واتخاذ القرارات الصحيحة.		
تنمية وتطوير الأفراد: تقييم الأداء وتوفير التدريب والارشاد وحل مشكلات الأفراد.		
تحليل المشكلات: تحديد البيانات والحقائق الهامة من الحقائق الأقل أهمية والعلاقات والتوصل لقرارات عملية هامة.		
صنع القرارات: التقييم والاختيار من بين القرارات بسرعة ودقة.		

(٦) مقاييس تقييم ثابتة سلوكياً BARS

مقاييس التقييم السلوكية: هي مقاييس تجمع بين مزايا وعيوب طريقة الأحداث الهامة وطريقة التقييم الروائية من خلال استخدام مقياس كمي في تقييم خصائص الفرد.

وتجمع بين منافع التقارير الروائية والأحداث الهامة والمعدلات المحددة (مثل المقاييس البيانية)كما في شكل (٩-٧) فهو يوفر تقييما أكثر عدالة وأفضل من الوسائل الأخرى التي ناقشناها.

ولاستخدام هذا المقياس نحتاج لخمس خطوات، تتمثل في:

(١) تحديد الأحداث الهامة، فالشخص الذي يعرف الوظيفة التي يتم تقييمها يطلب منه وصف الأمثلة والايضاحات الخاصة بالأداء الفعال وغير الفعال.

الشكل (٩-٧) مثال مقياس ثابت سلوكياً لأبعاد المهارة البيعية

المهارات البيعية

اقناع العملاء بالانضمام للأسطول بشرح مميزاته وفرص بيعه ومهارات الانهاء وتعديل مهارات وأساليب البيع حسب العملاء والأهداف المرجوة من الانضمام للأسطول

الدرجة	السلوك
٩	أحد العملاء يريد برنامج القوة النووية أو سوف لا يوقع وعندما لم يتم تأهيله لايستلم المجند للمهمة فيتحدث مع العميل عن عالم الالكترونيات بالتدريب الذي تلقاه
٨	يعالج المفوض بالمهمة الاعتراضات التي يلقاها الانضمام للأسطول ويحاول جاهداً الرد عليها.
٧	عند التحدث لمدير المدرسة يذكر البائع أسماء لأقرانه انضموا بالفعل.
٦	عندما يكون المتقدم مؤهلاً لبرنامج واحد يحاول المفوَّض بالمهمة توصيل فكرة أنه برنامج مرغوب للطالب.
٥	عندما يقرر المتقدم لخدمة أو مهمة يحاول المفوَّض بيع الأسطول بوصف عمره في البحر والمغامرات التي تحدث في الميناء.
٤	أثناء المقابلة يقول المفوض أو رجل المبيعات للمتقدم "سأحاول أن ألحق بالمدرسة التي تريدها لكن لها مدة وعرض محدد لمدة ثلاثة أشهر إذن لماذا لاتحدد اختيارك الثاني وتنصرف الآن.
٣	يصمم المفوض بالمهمة على عرض مجلدات وأفلام حتى يوقع المتقدم.
٢	عندما يعترض العميل أو المتقدم على انضمامه للأسطول ينهي رجل المبيعات الحوار لأنه يرى أن العميل لابد وأنه غير مهتم لذلك لايجب الالحاح عليه.
١	

(٢) تطوير أبعاد الأداء: حيث يجمع الأفراد الأحداث لمجموعة أصغر من أبعاد الأداء (٥ أو ١٠ مثلا)، ثم يتم تحديد الأبعاد التي تحتويها كل مجموعة.

(٣) اعادة توزيع وتحديد الأحداث: حيث يتم تحديد المجموعات والأحداث الهامة بكل منها.

(٤) قياس الأحداث: وذلك لقياس السلوك الموصوف في الحدث.

(٥) تطوير الوسيلة النهائية: تستخدم مجموعة من الأحداث الفرعية كثوابت سلوكية لكل بعد.

مثال: قام ثلاثة من الباحثين بتطوير مقياس تقدير ثابت سلوكياً BARS لعاملين على آلات استلام النقود في محل بقالة في متجر كبير وجمعوا عدداً من الأحداث الهامة وقسموها لثمانية أبعاد.

المعرفة والحكم	الضمير الحي والوعي
المهارة في العلاقات الانسانية	المهارة في عملية التسجيل
المهارة في التعبئة	القدرة التنظيمية على العمل المصرفي
المهارة في التعاملات المالية	القدرة على الملاحظة

ثم قام الباحثون الثلاثة بتطوير مقياس تقييمي ثابت سلوكياً لأحد هذ الابعاد من السئ جداً ويأخذ رقم (١)، وجيد جداً ويأخذ رقم (٩).

المميزات: إن تطوير هذا المقياس يوفر الوقت أكثر من الأساليب الأخرى مثل المقاييس البيانية ومن بين مميزاته أيضاً:

١- **قياسه أكثر دقة**، حيث نجد أن الأفراد الأكثر معرفة بالوظيفة هم أفضل الناس قدرة على وصف مقاييس سلوكية، وبالتالي نحصل على نتائج أكثر دقة.

٢- **توفير معايير أكثر وضوحاً**، حيث يوضح المقصود بكل درجة من الدرجات المسجلة على مقياس التقييم.

٣- **تغذية عكسية**، حيث توفر معلومات مرتدة لمن يتم تقييم أدائهم، بالشكل الذي يمكنهم من التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.

٤- **استقلالية الأبعاد**، حيث أن تقسيم الأبعاد في خمس فئات يجعل كل بُعد مستقل عن الآخر في قياس خصائص الفرد.

٥- **الانسجام والتوافق**، حيث تعطي المقاييس السلوكية نفس النتائج اذا ما جُربت على الفرد من قبل أكثر من مقيم.

(٧) الإدارة بنظام الأهداف Management By Objectives

طريقة الإدارة بالأهداف
تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة القياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها.

وتتطلب من المدير أن يحدد أهدافاً معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذ الأهداف ويشير هذا المصطلح أيضاً لبرنامج شامل للتقييم على مستوى المنظمة، حيث يضع أهدافاً شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي أيضاً يتكون من ست خطوات أساسية هي:

١- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.
٢- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء ورؤسائهم
٣- مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها
٤- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل.
٥- مراجعة للأداء بقياس النتائج.
٦- تقديم التغذية العكسية.

ثم تعقد لقاءات دورية لمراجعة الأداء مع المرؤسين لمناقشة السير نحو تحقيق النتائج المرجوة.

مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف: Problems To Avoid

هناك ثلاث مشكلات أساسية تعترض تطبيق الإدارة بالأهداف في تقييم أداء الموظفين، وتمثل فيما يلي:

١- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، فمثلاً هدف مثل: القيام بأفضل وظيفة للتدريب، يكون عديم الفائدة، أما هدف مثل: ترقية أربعة موظفين خلال العام، فهو هدف محدد يسهل قياسه.

٢- ان هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد، بسبب ماتأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤسين وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة الى الوقت المستغرق في توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين.

٣- أحياناً ما تتحول عملية وضع الأهداف الى صراع بين الرئيس والمرؤوسين فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحة، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء ومن هنا فإن معرفة واجبات ومهام الوظيفة والقدرات المتوافرة لدى شاغلها تلعب دوراً هاماً في حسم هذا الصراع.

(٨)استخدام اكثر من طريقة في تقييم الأداء: Mixing The Methods

في الواقع العملي غالباً ما تستخدم معظم الشركات اكثر من طريقة في تقييم أداء العاملين بها، وهو ما يوضحه الشكل رقم(٩-٨)، حيث يبين نموذج لتقييم أداء المديرين في احدى شركات الطيران الكبيرة، ويلاحظ من خلاله أنه يعتمد بصفة أساسية على نظام التقييم المتدرج في قياس مجموعة الخصائص المتوافرة لدى الفرد، بالإضافة الى أنه يوجد جزء لكتابة التعليق عقب كل مهارة أو خاصية، وهذا يسمح للمقيم بتحديد مجموعة من الأحداث الهامة.

ومن ناحية أخرى فإن التقييم الكمي يسمح بإمكانية المقارنة بين الموظفين، وبالتالي الاعتماد عليه في أتخاذ قرارات الأجور والنقل والترقية، لذا فإن طريقة الأحداث الهامة تفيد في توفير أمثلة محددة عن الأداء الجيد والأداء الضعيف.

الشكل رقم (٩-٨)
صفحة من نموذج تقييم الأداء الاداري

اقرأ كل عامل من العوامل الادارية التالية، ثم اختر الدرجة التي تعبر عنه لدى الموظف وفي حالة عدم وجود المهارة لدى الموظف بسبب طبيعة الوظيفة التي يشغلها يجب الاشارة الى ذلك بعبارة "غير قابلة للتطبيق". مع مراعاة أنه يجب أن يكون تقييمك لكل مهارة ادارية في ضوء مستوى الأداء الفعلي للموظف داخل وظيفته.

مهارة التخطيط	كود الرتبة	اختر واحدة فقط
مهارة التخطيط: الدرجة التي عندها يكون الفرد قادر على: - تقييم ووضع الأولويات. - تصميم خطط واقعية قصيرة أو طويلة الأجل. - وضع جداول زمنية ذات جدوى. - توقع المشكلات التي قد تعترض الوصول الى نتائج.	١	تفوق المتطلبات بكثير.
	٤	تفي بالمتطلبات عادة.
	٣	تفي بالمتطلبات كاملة.
	٢	عادة ما تفوق المتطلبات.
	٥	تفشل في الوفاء.

التعليقات:

....

....

مهارة التنظيم	كود الرتبة	اختر واحدة فقط
مهارة التنظيم: الدرجة التي عندها يكون الفرد قادر على: - تجميع الأنشطة بالشكل الذي يحقق الاستغلال الأمثل للامكانات المادية والبشرية. - التحديد الواضح لسلطات ومسئوليات كل مرؤوس. - التضارب وعدم الكفاءة في أداء العمليات.	٣	تفي بالمتطلبات كاملة.
	٢	عادة ما تفوق المتطلبات.
	٥	تفشل في الوفاء بالمتطلبات.
	١	تفوق المتطلبات بكثير.
	٤	تفي في العادة بالمتطلبات.

التعليقات:

....

....

مهارة الرقابة	كود الرتبة	اختر واحدة فقط
مهارة الرقابة: الدرجة التي عندها يكون الفرد قادر على: - وضع الاجراءات الملائمة للتعرف على أي تقدم في مستوى أداء الفرد. - تحديد الأخطاء في التقدم نحو الوفاء بأهداف العمل. - تعديل الأخطاء للتأكد من الوفاء بأهداف العمل.	٥	يفشل في الوفاء بالمتطلبات.
	٤	عادة ما يفي بالمتطلبات.
	٣	يفي بالمتطلبات كاملة.
	٢	عادة مايزيد عن المتطلبات.
	١	يفوق المتطلبات بكثير.

التعليقات:

....

....

ثالثاً: تقييم الأداء: المشكلات والحلول Appraising performance: problems and Solutions

لاتوجد أمور أو أشياء يقوم بها المدير وتكون محفوفة بالخطر أكثر من تقييم أداء المرؤوسين فالموظفون يميلون عموماً للتفاؤل فيما يخص تقديراتهم. لذا فإن هذا يصعب من تقييم الأداء، كما أن هناك عدد لاحصر له من المشكلات الفنية التي تثير شكاً حول عدالة العملية برمتها. وفي هذا الجزء نتحول وننتقل لبعض مشكلات التقييم الأساسية وكيفية حلها وقضايا التقييم الأخرى.

التعامل مع مشكلات تقييم المقياس المتدرج

لازال الكثير من أصحاب الأعمال يعتمدون على مقاييس التقدير البيانية لتقييم الأداء، إلا أن هذه المقاييس معرضة لمشكلات عدة. وهناك خمس مشكلات أساسية قد تعوق وسائل التقييم مثل: المعايير غير الواضحة، تأثير الهالة، الميل الى النزعة المركزية والميل الى التساهل أو التشدد والتحيز.

وتتناول كل مشكلة من المشكلات السابقة على النحو التالي:

(١) عدم وضوح المعايير: Unclear Standards

إن مشكلة المعايير غير الواضحة مبينة في جدول (٩-٢) فبالرغم من أن مقياس التقييم البياني يبدو موضوعيا إلا أنه قد ينتج عنه تقييماً غير عادل لأن مواصفات ودرجات الوصف قابلة للتفسير والجدل. فعلى سبيل المثال قد يعرف مختلف المشرفين المرافقين كلمة آداء "جيد" وأداء "معقول" بشكل مختلف. وينطبق القول على مواصفات مثل "جودة العمل" أو "الابداع أو الابتكار"

وهناك طرق عديدة لحل هذه المشكلة. تتمثل أفضل الطرق في تطوير وادراج عبارات وصفية تحدد كل خاصية كما هو مبين في الشكل ٩-٢. حيث توضح الاستمارة المقصود بجودة العمل "الرائعة" "الممتازة" "الجيدة" حيث ينتج عنه تقييم أكثر ملائمة ويسهل تفسيره.

جدول ٩-٢ مقياس متدرج بياني ذو معدلات ومقاييس غير واضحة

	ممتاز	جيد	معقول	سئ
جودة العمل حجم العمل الابتكار والابداع التكامل				

(٢) تأثير الهالة: Hallo Effect

ويعرف بأنه إنطباع القيم العام على تقيمه لخصائص وسمات من يتم تقيمه. أو أن تقيميك لشخص حول سمه أو صفة ما (مثل جودة العمل) يؤثر في تقييمك له فيما يخص صفات أخرى.

وهذه المشكلة تحدث غالباً مع الموظفين الذين تتباين مشاعرهم نحو المشرفين مما يؤثر ذلك على تقييم المشرف لهم.

(٣) النزعة المركزية: Central Tendency

قد يمتلك المشرفون اتجاهاً مركزياً عند التسجيل في مقاييس التقييم. فمثلاً إذا كان المقياس يتراوح من ١:٧ فانهم يميلون لتجنب النقاط المرتفعة (٦، ٧) والمنخفضة (١، ٢) ويقيمون معظم أفرادهم مابين ٥، ٣ وإذا استخدمت المقياس البياني فإن هذا الاتجاه المركزي قد يعني أن جميع الموظفين يُقيّمون بأنهم "متوسطون" وقد يسود ذلك عملية تقييم الموظفون باستخدام المقياس البياني.

(٤) الميل الى التساهل أو التشدد: Leniency or Strictness

وهي مشكلة في المقاييس البيانية لأن المشرفين لايطلب منهم بالضرورة تجنب اعطاء موظفيهم تصنيفات وتقييمات عالية (أو حتى منخفضة). أما إذا قمت بتصنيفهم فإنك مضطر فقط للتمييز بين أصحاب الأداء العالي وأصحاب الأداء المنخفض أما إذا إضطررنا لاستخدام المقياس البياني المتدرج فحاول أن تقوم بعملية انتشار أو توزيع للأداء. وقد ينتج اللين من الغرض من التقييم، حيث أشار علماء النفس ان معدلات تقييم الأداء الناتجة للأغراض الادارية أكثر ليناً من التقييمات الهادفة للتغذية العكسية أو تنمية وتطوير الأفراد.

وهناك حقيقة يجب وأن يدركها المشرفون وهي أن المراقبون أو المشرفين يميلون لأن يكونوا أكثر تساهلاً عند تقييم الموظفين لغرض أفعال شخصية لها نتائج ملموسة على الموظفين مثل زيادة الراتب والترقية، ويميلون لأن يكونوا أكثر شدة عند التقييم لغرض نصحهم وتلافي عيوبهم وتقويم الأداء.

(٥) التحيز والمحاباة: Bias

وجد الباحثون اتجاهاً نحو تقييم الموظفين الأكبر سنا (فيما فوق سن الستين) بأنهم أقل في القدرة على الأداء وامكانية التطور بخلاف الأصغر سنا مما يبين أن الاختلافات الفردية مثل السن والجنس والعرق قد تؤثر على تقييماتهم.

كما أجريت دراسة أخرى على الممرضات فوجد أن العمر أو السن قد يشوه عمليات التقييم فبالنسبة لمن عمرهم ٣٠- ٣٩ سنة فلقد قيمهن المشرفون بنفس التقييم وفي الفئة العمرية من ٢١- ٢٩ سنة قيم المراقبون الممرضات أعلى مما قيمن أنفسهن وللفئة من ٤٠-٦١ سنة قيم المراقبون أدائهن أدنى مما قيمن أنفسهن. والسبب في ذلك هؤلاء المشرفين يقسون في تقييم المرؤوسين الاكبر سنا فهم لا يثقون فيهم بل ينسبون أدائهن الأدنى لفقدان القدرة.

كما أن العرق يؤثر على التقييم فلقد أظهرت دراسة مؤخراً عن أن ما يزيد عن ٢٠,٠٠٠ رئيس، ٥٠,٠٠٠ من الزملاء (الأفراد) و٤٠,٠٠٠ مرؤساً، وأظهرت التفاعل بين عرق وسلالة القائم بالتقييم والمقيِّم. فلقد وجد الباحثون أن المقيِّمون السود قيموا المقيَّمون بشكل أعلى من البيض وأن الرؤساء البيض (وليس التابعين) خصصوا تقيمات أفضل للمقيمّون البيض عن السود وأن المقيِّمون السود خصصوا تقييمات أعلى مما فعل البيض بغض النظر عن عرق وجنس المقيِّمون.

ويعطي هذا اشارة تحذيرية لأصحاب الأعمال نظراً لأن ما يزيد عن ٩٠٪ من برامج التقييم تطلب من الرئيس الحالي تولى المسئولية بالكامل عن عمليات التقييم.

ونظراً لأن معظم الرؤساء بيض، فإن المديرين السود قد يجدون التقدم في مهنتهم بشكل أعلى على يد المديرين البيض لذا فإن المديرين السود الذين يقيمون من جانب الرؤساء البيض يتقدمون بمعدل أقل من المديرين السود الذين يقيمون من جانب رؤساء سود.



إلا أن نتائج البحث لاتعد متوافقة. فالتحيز والمحاباة لايكون بالضرورة دائما ضد الأقليات أو النساء ففي دراسة أخرى تم تقييم السود ذوي الأداء المنخفض بشكل أعلى بكثير من البيض أمثالهم في الأداء. وبالمثل نجد أن النساء ذوي الأداء العالي يتم تقييمهن أعلى من الرجال أمثالهم في الأداء.

الرؤية البحثية: Research Insight

تشير دراسة موخرة لكيفية تأثير الانحياز والمحاباة بقصد أو بدون قصد على الطريقة التي يقيم بها شخص شخصاً آخر. وفي هذه الدراسة سعى الباحثون لتحديد الحد الذي كان إليه الحمل مصدرا للمحاباة في عمليات تقييم الأداء. وشملت العينات ٢٢٠ طالبا يتراوح عمرهم ما بين ١٧، ٤٣ يذهبون لجامعة ميدويسترن.

ولقد أعد شريطا فيديو لموظفة تشارك في تدريبات وظيفية عديدة. وأظهر الشريط ثلاثة دقائق من السيناريوهات التي تفاعلت فيها هذه الموظفة مع موظفة أخرى. فلقد تصرفت كمندوب تتعامل مع عميلة غاضبة وحاولت أن تبيع لها كمبيوتر وتعاملت مع مرؤسة لديها مشكلة ما. وفي كل حالة كان مستوى أداء الموظفة متوسطا أو فوق المتوسط. وكانت الموظفة واحدة في كلا الشريطين وكان الشريطان متطابقان فيما عدا اختلاف وحيد. فالشريط الأول تم تسجيله والموظفة في شهرها التاسع من الحمل، بينما سُجل الشريط الثاني بعد خمسة أشهر مضت من ذلك. وكان هدف الدراسة ملاحظة أنه ليس الحمل هو الذي أثر على عملية تقييم الأداء مقابل تعاملها مع العميلة الغاضبة، في بيعها للكومبيوتر وتعاملها مع موظفة تعاني من مشكلة.

ولقد شاهد مجموعة من المقيمين الطلاب كلا الشريطين. وقاموا بتقييم الموظفة على مقياس بياني من خمس نقاط للسجلات الشخصية مثل القدرة على العمل والموثوقية ولقد صنفت وقيمت الموظفة من سيئة جداً(١) إلى ممتازة (٥) وفي الواقع أن معظم مشكلات التقييم التي ناقشناها تعكس حقيقة أن عملية تقييم الأداء هي عملية ادراكية بالدرجة الأولى، كما أنها عملية صنع قرار. ولتجنب هذه المشكلات والتغلب عليها لابد من اختيار الوسيلة المناسبة للتقييم والتكيف مع تلك المشكلات المحتملة حتى يمكن تجنب الأخطاء التي قد تنجم عن ذلك.

جدول (٩-٣) اوجه الشبه والاختلاف والمزايا والعيوب الهامة لأدوات التقييم

الوسيلة أو الاداة	أوجه الشبه والاختلاف	المزايا	العيوب
المقياس المتدرج البيانى	كلاهما مقياسان موجهان لقياس أداء مطلق للموظف مبنى على أساس معيار موضوعي كما هو مذكور على المقياسين	سهل الاستخدام ويقدم تقييما كميا لكل موظف	قد لاتكون المقاييس واضحة وتأثير الهالة والميل للنزعة المركزية واللين والتحيز في التقييم
مقياس التقييم الثابت سلوكيا		يقدم ثوابت سلوكيا وهو دقيق جداً	يصعب تطويره
التصنيف الترتيبي	هما وسيلتان للحكم على أداء نسبي للموظفين مقارنة ببعضهم البعض لكنهما لا يزالان قائما على معيار موضوعي	سهل الاستخدام (لكن ليس ببساطة وسهولة المقياس البياني) ويتجنب الميل المركزي ومشاكل المقاييس الأخرى	قد يسبب اختلافات بين الموظفين وقد لايكون عادلا إذا كان جميع الموظفين ممتازين

نظام التوزيع الاجباري		ينتهي بعدد محدد سلفا من الأفراد في كل مجموعة	تعتمد نتائج التقييم على توافر الخيار الرئيسي لنقاط القطع
نظام الأحداث الهامة	هما وسيلتان وصفيتان لتقييم الأداء إلا أنهما قائمتان على الأداء المطلق للموظف	يساعد في تحديد الصواب والخطأ في أداء الموظف ويدفع المراقب لتقييم المرءوسين على أساس مستمر	يصعب عليه تقييم وتصنيف الموظفين بالنسبة لبعضهم البعض
MBO نظام الإدارة بالأهداف		مرتبط بأهداف أداء متفق عليها بشكل مشترك	مستهلك ومضيع للوقت

وتشير نتائج هذه الدراسة إلي أن السيدات الحوامل قد يواجهن تمييز في مكان العمل بعيداً عن التمييز بينهن كإناث وبين الرجال ولقد انتهى الباحثون الى أن أي محاباة أو انحياز قد يضع صعوبة أمام النساء في أن يجدن عملا أو أطفالا . فعلى القائمين بعملية التقييم تحرى الموضوعية وتجنب مثل هذه المشكلات عند تقييمهن للمرؤسين.

والأداء السابق للموظف قد يؤثر أيضا على ملاحظة أدائه الحالي وقد تحدث أخطاء عديدة، فقد يبالغ المُقيم في التحسينات التي يجريها عامل ضعيف أو التدهور الذي يحدث من جانب عامل قوي. وفي بعض المؤسسات وعندما يكون التغير السلوكي أكثر تدريجيا قد لايدرك أو يتنبه المقيِّم لهذا التحسن أو لذلك التدهور. لذا حاول أن تقلل وتحول دون تأثير عوامل مثل الأداء السابق أو السن أو العرق.

كيف نتجنب مشكلات التقييم: How To Avoid Appraisal Problems

هناك على الأقل أربع طرق للحد من تأثير هذه المشكلات. **أولاً:** التأكد من فهم المشكلة **وثانياً:** اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم مثل المقياس البياني. . الخ ومميزات وعيوب كل طريقة. **ثالثاً:** تدريب المراقبين والمشرفين على التخلص من عيوب أو خطأ التقييم التي ذكرناها من قبل من خلال شرائط الفيديو. **رابعاً:** إعداد سجل يومي هو يساوي ويعادل المجهود حيث أجريت دراسة تم فيها جمع الأحداث في ملف يومي يستخدم كمرجع لتقييم أداء المرؤسين. فلقد تلى التدريب الأولي جلسة عملية ثم تغذية عكسية ثم مناقشة جماعية تهدف لدعم أهمية التقارير الوصفية المكتوبة والتي تساعد في تجنب الآثار العكسية لمشكلات التقييم بتدوين كل الروايات والفعاليات الايجابية والسلبية التي تحدث أثناء عملية التقييم. وهذا النظام هو الأفضل من الاعتماد على الذاكرة وخاصة على المدى البعيد.

قضايا قانونية وأخلاقية في تقييم الأداء:

يلعب التقييم دوراً رئيسياً في تحقيق الفرص الوظيفية المتكافئة. ولقد عالجت المحاكم قضايا متنوعة بما فيها الترقية وقرارات التعويض. . الخ، والتي يلعب التقييم دوراً هاماً فيها.

وها هنا قضية توضيحية غطت قرارات التسريح المؤقت للعمال حيث أقرت المحكمة بأن الشركة قد خرقت وانتهكت المادة رقم (٧) عندما قامت بتسريح العديد من الموظفين الأسبان لقياً على أساس تقري

أدائهم الضغيف وانتهت المحكمة لأن الاجراء كان غير شرعي للأسباب الآتية:

١- كانت عمليات التقييم قائمة على ملاحظات إشرافية غير موضوعية.

٢- لم تدار عمليات التقييم ولم تمنح التقديرات بشكل نمطي وموحد.

٣- لم يكن هناك اتصال فعال بين ثلثي المشرفين والعاملين المراد تقييم أدائهم.



تذكر أخيراً أنه ليس كون الاجراءات قانونية أنها تعني دائماً أنها أخلاقية. فقد يدير المقيم مراجعة قانونية لأداء فرد ما لكنه يفشل في اعطاء تقييم أمين له كما يقول أحد المعلقين:

"إن الهدف الكلي لمراجعات الأداء الأخلاقية العالية يجب أن يقدم تقييماً أميناً للأداء وبالتالي يطور من خطة لتحسين فعالية الفرد. وهذا يتطلب أن نخبر الأفراد أين يقفون وأن نكون حازمين معهم".

وهناك ارشادات وخطوط عريضة لتطوير عملية التقييم وهي:

١- إجراء تحليل وظيفي لضبط المعايير والمقاييس المطلوبة لأداء وظيفي ناجح.

٢- دمج هذه المعايير والمقاييس في وسيلة تقييم مناسبة.

٣- استخدام أبعاد فردية محددة للأداء الوظيفي مثل الكم والكيف.

٤- إخبار كل من الموظفين والقائمين بالتقييم بمعايير الأداء كتابياً.

٥- عند استخدام مقاييس التقييم البياني تجنب أسماء الخصائص المعنوية (مثل الأمانة والأخلاص).

٦- استخدام معدلات وتقييمات إشرافية (مثل المقالات) كأحد عناصر عملية التقييم الشامل.

٧- تدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح. وإعطاء التعليمات حول كيفية استخدام معايير ومقاييس التقييم.

٨- السماح للمقيِّمين بالاحتكاك اليومي بالموظفين الذين يتم تقييمهم.

٩- وضع عمليات التقييم على أساس تقييمات منفصلة لكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي.

١٠- كلما أمكن يجب أن يكون هناك أكثر من مقيِّم يدير التقييم بشكل مستقل. وقد تساعد هذه العملية على تفادي الأخطاء والتحيزات.

١١- لاينبغي على المقيِّم الواحد أن تكون له مطلق السيطرة والسلطة لتحديد الاجراء أو الفعل الشخصي، لذا يفضل استخدام أكثر من مقيم للحكم عليه.

١٢- يجب أن تتاح للموظفين فرصة مراجعة التقييم وكتابة التعليقات سواء على الورق أو شفهياً قبل أن يكون التقييم نهائياً.

١٣- تسجيل جميع المعلومات والأسباب حول القرار الشخصي في وثائق.

١٤- إعطاء ارشادودليل تقويمي لمعاونة ذوي الأداء المنخفض على تحسين أدائهم.

وفي دراسة راجعت ٣٠٠ قرار لمحكمة أمريكية من عام ١٩٨٠-١٩٩٥ فيما يخص تقييم الأداء

وهي مراجعة مثقفة ورسمية. وأظهرت النتائج أن القضايا التي تعكس العدالة كانت الأهم لقرارات القضاة.

من الذي يجب عليه أن يقوم بعملية التقييم Who Should do The Appraising

هناك خيارات عديدة:

• التقييم من جانب المشرف المباشر:

يجب على المشرف ملاحظة وتقييم أداء مرءوسية وأن يكون مسئولاً عن أداء الفرد، وهذه الوسيلة تمثل السمة الأساسية لمعظم نظم تقييم الأداء.

• التقييم باستخدام الزملاء:

وقد تكون وسيلة فعالة يرجى منها نجاح مستقبلي للإدارة، وتعد هذه الطريقة أكثر دقة في حالة الرغبة في التنبؤ بأي الأفراد يجب ترقيته وأيهما لايرقى، إلا أن ما يعيب هذه الطريقة أن معظم الزملاء يميلوا إلى أعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم.

• لجان التقييم:

ويستخدمها معظم أصحاب الأعمال لتقييم الموظفين. وهو مؤلفة من مراقب ومشرف وثلاثة أو أربعة آخرين، وعادة ما تستخدم اللجان بغرض القضاء على التضارب في التقييم الفردي، ولذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة وأكثر عدالة.

• التقييم الذاتي:

وهي أحياناً ما تستخدم (عادة بالتوازي مع تقييم المشرفين والمراقبين) إلا أن مشكلتها هي أن الموظف عادة ما يصنف ويقييم نفسه أعلى مما يقيمه أقرانه أو المشرفين المراقبين ومن هنا يأتي الأختلاف، ففي احدى الدراسات اتضح أن ٤٠٪ من الأفراد يقيمون أنفسهم ضمن أفضل ١٠٪ من العاملين بالشركة.

• التقييم من جانب المرءوسين:

كثير من الشركات اليوم تدع المرءوسين يقيمون أداء المشرفين في وقت واحد وهي عملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية (لأعلى). وهي تساعد المديرين الأعلى في تشخيص أساليب الإدارة وتحديد مشاكل الأفراد المحتملة واتخاذ اجراء تقويمي مع المدير من الأفراد إذا لزم. وهذه التقييمات هامة وقيمة عندما تستخدم لغرض تطويري أكثر منه تقييمي. فالمديرين الذين يتلقون تغذية عكسية من التابعين الذين يرون أن التقييم التصاعدي أكثر إيجابية مما يفعل المديرين الذين يتلقون تغذية عكسية مجهولة.

مثال: تستخدم شركة Federal Express نظام تقييم يطلق عليه اجراء تغذية شاملة SFA وله ثلاث مراحل:

(١) يعطي المسح الشامل أو التقرير لكل موظف.
(٢) اجراء جلسة تغذية عكسية بين المدير والمجموعة التابعة له.
(٣) خطة العمل في شكل قائمة من الاجراءات التي يتخذها المدير توفي اهتمامات الموظف.

ويحصل المديرون على ورقة عمل تنظيمية تشمل أربعة أعمدة:

(١) ما هي المشكلة أو الأمر؟
(٢) ما هو تحليلك؟
(٣) ما هو السبب؟
(٤) ما الذي يجب فعله؟

الرؤية البحثية Research Insight

ما مدى فعالية التغذية العكسية التصاعدية من المرءوسين لمشرفيهم من أجل تحسين سلوك المشرف؟ ففي دراسة أجريت على ٩٢ مديراً قيمهم مرءوسوهم في كل من ادارات تقرير التغذية العكسية التصاعدي الأربعة في عامين ونصف. تركز المديرون في أمريكا الشمالية وأوربا وآسيا والباسفيك والكاريبي وأمريكا الوسطى/ الجنوبية. وطلب من المرءوسين تقييم أنفسهم ومديريهم في مسح تألف من ٣٣تقرير سلوكي. وتضمنت التغذية العكسية نتائج من الادارات السابقة للمسح حتي يمكن تتبع الأداء عبر الزمن.

ووفقاً للباحثين وجد أن المديرين الذين كان مستوى أدائهم الأولي منخفضاً قد تحسن بين الادارات واحد واثنان وتأكد هذا التحسن بعد عامين. وأن التغذية العكسية تسبب التحسن ومن هنا كانت أهمية وجود التغذية العكسية.

تغذية العكسية بدرجة ٣٦٠ (٣٦٠ درجة)

وهنا يتم جمع بيانات ومعلومات عن الأداء للجميع حتى العميل الخارجي، وحسب دراسة أجريت أخيراً تبين أن ٢٩٪ من الموظفين يستخدمون نظام التغذية العكسية ٣٦٠ درجة وآخرين ١١٪لديهم خطط لتنفيذها بشكل موجز ومختصر، وهي تستخدم للتدريب والتطوير أكثر من استخدامها لرفع الرواتب والأجور.

المؤسسة عالية الأداء The High Performance Organization

بناء مؤسسات تنافسية أكثر وأسرع وأفضل من خلال HR : نظام لإدارة الأداء ٣٦٠ درجة.

- **روك أيلاند أرسنال- روك أيلاند آي ال**
  Rock Island Arsenal- Rock Island IL

في عام ١٩٩٥ أسست RIA نظام ٣٦٠ درجة لإدارة أداء وقبل ذلك اعتمدت بصورة استثنائية على نظام تقييم أداء الجيش برمته. وهو عملية مراجعة قائمة على تقييم أحادي المصدر والجانب الغريب فيه هو نظام ٣٦٠ درجة هذا.

ولقد بدأ نظام ٣٦٠ درجة لإدارة الأداء بفريق من العمالة والإدارة لتحديد واختيار معايير التغذية

العكسية. وتشمل الفئات الدعم الفني والدعم العملي والكفاية التقنية والاستخدام الفعال لعنصر الزمن والاتصال والمبادرة والمرونة وخدمة المستهلك وعلاقات العمل والتقدم وتطوير الذات.

ثم يختار الموظف مقيمه من الأفراد غير المتآلفين مع عمله. وقد تشمل أعضاء فريق أو عملاء أو مراقب أو قائد فريق أو مرءوس أو نفسه. ويدار المسح الشامل من التقارير التي يتم تشكيلها وتحليلها. والتحليل النهائي هو تقرير موجز يلخص تقييمات الفئات المختلفة لتعديل وتنظيم سلوك الموظف.

وفوائد نظام ٣٦٠درجة لإدارة الأداء هي أنه عادل وسهل ومبسط وموثوق فيه. فعدد الشكاوى الخاصة بعملية التقييم قد تضاءلت بسبب المشاعر السلبية الكامنة نحو امتلاك المراقب أو المشرف لكامل السيطرة على المرءوس وهذه المشاعر قد زالت.

مقابلة التقييم: أنواع المقابلات The Appraisal Interview

لقد بلغ التقييم ذروته تماماً في مقابلة أجريت من أجل التقييم، حيث يتم اللقاء بين المشرف والمرؤوس لمراجعة التقييم وعمل خطط لمعالجة القصور ودعم نقاط القوة ومثل هذه اللقاءات قد لاتكون مريحة نظراً لأن الأفراد قليل منهم يحبون تلقي أو إعطاء تغذية عكسية سلبية. كما أن الاعداد الملائم والتنفيذ الفعال ضروريان بالتالي لإجراء مقابلة التقييم.

وفيما يلي ثلاثة أنواع من مقابلات التقييم كل مع أهدافها:

نوع مقابلة التقييم:	هدف مقابلة التقييم:
(١) الأداء مرضي والموظف يرتقي ويتقدم.	(١) إعداد خطط للتطوير.
(٢) مرضي- بلا ارتقاء.	(٢) المحافظة على الأداء.
(٣) غير مرضي- قابل للتقويم.	(٣) تصحيح وتقويم الخطة.

فإذا كان الموظف غير مرضي والموقف غير قابل للتعديل أو التقويم فلاداعي لاجراء مقابلة للتقييم. اما الأداء الضعيف للفرد يمكن تعديله الآن أو يتم فصله أو فصلها.

كيفية الاعداد لمقابلة تقييم How To Prepare For The Appraisal Interview

هناك ثلاثة أشياء يجب فعلها للأعداد للمقابلة.

أولاً: جمع البيانات بدراسة الوصف الوظيفي ومراجعة ملفات الموظف السابقة ومقارنة أدائه.

ثانياً: التنبيه على الموظف بمراجعة عملة وتحليل المشكلات وجمع التعليقات.

ثالثاً: اختيار الزمان والمكان المتفق عليه للمقابلة. فالمقابلات التي تتم مع الأفراد في المستويات الدنيا مثل الوظائف المكتبية وعمال الصيانة لايجب أن تستغرق أكثر من ساعة، وتقييم الوظائف الادارية ساعتين أو ثلاثة وتأكد أن المقابلة تتم في مكان خاص حتى لايقاطعها جرس تليفون أو زوار.

كيفية إدارة المقابلة؟ How To Conduct The Interview

هناك أربعة أشياء يجب أخذها في الحسبان وهي:

(١) كن واضحاً ومباشراً ومحدداً. فتحدث في إطار بيانات عمل موضوعية مثل الغياب والتوقفات والتعطلات وسجلات الجودة والتقارير الوصفية والأوامر وسجلات الانتاجية والمواد المستهلكة والخطوط الزمنية للمهام.

(٢) لاتركز على شخص الفرد، فمثلاً لاتقل "أنتم بطيئون جداً في اخراج تلك التقارير". بل حاول مقارنة أداء الفرد بمعدل أو بمعيار ما.

(٣) شجع الموظف على أن يتحدث. توقف واستمع لما يقوله واسأله أسئلة صريحة مثل هل ترى أنه يمكننا تحسين الوضع.. واستخدام أمر كهذا "هيا... قل رأيك"... زدني... الخ.

(٤) لاتكن حريصاً وحذر بل تأكد من أن الشخص يمضي وقد علم الصواب والخطأ في أدائه. واستقي من الأمثلة له وتأكد من أنه يفهم كلامك. واذكر خطة عمل توضح الخطوات والنتائج المتوقعة كما في الشكل (٩-٩).

كيف توجه (تتعامل مع) مرؤوسي أو موظف دفاعي:

إن الدفاع مهم وهو مظهر مألوف في حياتنا. فعندما يتهم الشخص بالأداء الضعيف، فأول رد فعل سيكون الانكار وآخرين يردون بالنقد والغضب والعدوانية.

على أية حال فإن فهم والتعامل مع الموقف الدفاعي هو مهارة تقييمية هامة. وفي هذا الكتاب ← **السيكولوجيا الفعالة للمديرين** يرى الباحث النفسي مورتنر فينبرج Mortiner Feinberg مايلي:

١- معرفة أن السلوك الدفاعي عادي.

٢- عدم مهاجمة الموقف الدفاعي للشخص.

الشكل (٩-٩) مثال لخطة عمل

خطة عمل

التاريخ ١٨مايو ١٩٩٩

إلى: جون مدير مساعد المصنع

المشكلة: ارتفاع مخزون قطع الغيار

الهدف: خفض مخزون قطع الغيار بالمصنع بنسبة ١٠٪ بحلول شهر يونيو

خطوات العمل	متى	النتائج المتوقعة
تحديد متوسط شهري للمخزون من قطع الغيار	٦/٢	تأسيس قاعدة لقياس التقدم منها
مراجعة المواصفات واستخدام الأجزاء	٦/١٥	تحديد السلع الموجودة في المستودع
شحن الأجزاء الزائدة للمخازن الأقليمية والتخلص من الأجزاء المستهلكة	٦/٢٠	تنظيف مكان التخزين
وضع مواصفات جديدة الآن لكل الأجزاء	٦/٢٥	تجنب التخزين المفرط مستقبلاً
فحص السجلات لقياس أين نحن الآن	٦/١	ملاحظة مدى تقدمنا نحو الهدف

٣- إجراء تأجيلي حيث من الأفضل عدم فعل شئ على الإطلاق حيث يتفاعل الأفراد مع التهديدات المفاجئة بالاختفاء خلف أقنعة.

٤- اعرف حدودك: فلاتتوقع حل جميع المشكلات، خاصة الانسانية. وتذكر أن المشرف لايتعين عليه أن يكون عالماً نفسانياً فجعل افرادك يفهمون ويدركون شئ والتعامل مع المشكلات النفسية المتعمقة شئ آخر تماماً.

كيف تنتقد أحد المرءوسين:

بامكانك أن تنتقد الفرد بحيث لايتم جرحه أو جرح كرامته مع تقديم التغذية العكسية على أساس يومي. فلا تنتقد الشخص دائماً وتقول أنه دائماً خطأ ويجب أن يكون النقد موضوعياً وخالي من التحيز من جانبك.

كيف تضمن أن تؤدي المقابلة التقييمية إلى تحسين مستويات الأداء:

يجب عليك حل المشكلات ووضع أهداف التحسين وإعداد جدول زمني لتحقيقها. ولقد وجد الباحثون في دراسة ما أن استجابة الموظف لهذه المقابلة تعتمد على ثلاث عوامل:

(١) عدم الشعور بأنه مهدد خلال المقابلة.

(٢) تتاح له الفرصة لعرض أفكاره ومشاعره للتأثير على سير المقابلة.

(٣) أن يوفر له مراقب مجدي وبناء لإدارة المقابلة.

كل هذا كفيل بتحسين مستويات أداء الموظف.

كيف تتعامل مع تحذير رسمي مكتوب:

وهذا التحذير يخدم غرضين هما:

(١) ليتخلص الموظف من عاداته السيئة.

(٢) لكي تدافع عن تقييم الموظف أمام رئيسك (إذا لزم) وأمام المحكمة.

رابعاً: تقييم الأداء عملياً: Performance Appraisal In Paractice

أظهرت دراسة أو مسحاً شاملاً ما يلي:

تقريباً جميع الشركات المستجيبة للمسح لديها برامج تقييم رسمية. وحوالي ٩٣٪ من المؤسسات الصغيرة (أقل من ٥٠٠موظف) لديها هذه البرامج وحوالي ٩٧٪ من المؤسسات الكبيرة لديها أيضاً. وهو يستخدم على نطاق واسع وحوالي ٦٢٪ من المؤسسات الصغيرة تستخدم مقاييس التقييم، ٢٠٪ تستخدم المقالات، ١٩٪ تستخدم MBO، ومن بين المؤسسات الكبيرة ١٥٪ يستخدمون مقاييس التقييم، ٢٣٪ أو يزيد يستخدمون المقالات وحوالي ١٧٪ يستخدمون MBO و٩٣٪ من التقييمات يجريها المشرفون المباشرون للموظف ويراجعها المراقب للمقيِّم في ٧٤٪ من المؤسسات المستجيبة. وحوالي ٧٪ فقط من المؤسسات يستخدموا التقييم الذاتي وجميع الموظفين (٩٩٪) يتم أخطارهم بنتائج تقييمهم. وحوالي ٧٧٪ يمنحون الفرصة للاستجابة للتعليقات المكتوبة على تقييمهم. وفي ٦٩٪ من الشركات، يتم اجراء التقييم بصفة سنوية.

والتعليمات أيضاً هامة" فـ٨٢٪ من أصحاب الأعمال يقدمون تعليمات مكتوبة لمن يقومون بالتقييم، ٦٠٪ يوفرون التدريب على كيفية اجراء التقييم.

خامساً: دور التقييم في إدارة الأداء The Role Of Appraisal In managing Performance

انه يوفر المعلومات حول القرارات التي تتخذ حول الرواتب والترقيات، والأساس الذي عليه يتم مناقشة أداء الموظف على أمل دعم السلوكيات المرغوبة والتخلص من غير المرغوبة. وتعرف إدارة الأداء بأنها العملية الكلية التي تؤثر على كيفية أداء الموظف بشكل مقبول وجيد.

ومن المجدي والمهم انهاء هذا الفصل بالقاء نظرة أكثر دقة على دور التقييم كعنصر مؤثر في نظام إدارة أداء الشركة. فالتقييم يجب أن يلعب دوراً هاماً في إدارة الأداء بتقديم أساس دقيق وملموس لتحليل أداء مرتبط بالعمل للموظف ومن بين خطوات ذلك الحفاظ عليه أو تغييره.

هل يساعد التقييم فعلاً في تحسين الأداء:

من المدهش أن كثير من الخبراء يشعرون بأن التقييمات الأخرى لاتحسن الأداء. فهم يرون أنها لاتدعم ولاتحفز الموظفين ولاتوجههم نحو التطوير. كما أنها تسبب صراعاً بين المشرفين والمرءوسين، مما ينجم عنه العديد من السلوكيات غير المرغوب فيها.

ونتيجة لذلك فإن عناصر برامج إدارة الجودة تتجه نحو إلغاء تقييم الأداء. فهي ترى أن المؤسسة نظام ذو أجزاء مترابطة وأن أداء الفرد ليس أكثر من كونه وظيفة أو دالة لعوامل مثل التدريب والاتصال والتخاطب والأدوات والمراقبة. ويرون أيضاً أن تقييم الأداء له عواقبه غير المأمولة.

وانتقادات كهذه قد يكون لها ميزة. ففي دراسة لـ٣٠٠ مدير من شركات غرب أوسطية قيم ٣٢٪ عملية تقييم أدائهم بأنها غير فعالة بينما قيمها ٤٪ بأنها فعالة لأقصى حد.

ورغم هذا لايجب الغاء هذا التقييم. فالمديرون بحاجة لمراجعة سلوكيات موظفيهم في العمل. والبديل هنا هو استخدام الوسيلة المناسبة للتقييم وتجنب مشكلاته وهناك حل آخر وهو ما يلي:

تقييمات قائمة على إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)

وهي برامج تجمع بين جميع وظائف وعمليات المنظمة حيث توجه جميعها لتعظيم احساس العميل بالرضا من خلال التطوير المستمر للخدمات. وقال ديمنج Deming وهو أحد رواد الجودة أن هذه البرامج قائمة على عدة مبادئ أو أسس منها: وقف الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة؛ والاتجاه نحو التحسين المستمر وتشكيل تدريب موسع أثناء العمل ونبذ الخوف وازالة الحواجز بين الأقسام والغاء معدلات العمل ووضع برنامج للتعليم وتطوير الذات.

ومبادئ TQM يمكن تطبيقها لوضع تقييم قائم عليها لتحسين أداء الموظف بأن يكون جزءاً من عملية إدارة أداء موحدة متكاملة. ويعتمد الموظفون هنا على تقديم الاقتراحات وتحسين الأداء والعمل كأصحاب أعمال. فهذا النوع من التقييم -كما يقول مؤيدوه وأنصاره- لايدفع المديرين لتقديم تغذية عكسية قابلة للجدل فسمات هذا النوع من التقييم قد تشمل:

* مقياس تقييمي يحتوي على فئات قليلة لمستوى الأداء وتجنب التوزيع الاجباري.
* طرق موضوعية لضمان قياس النتائج وتجنب المعايير الشخصية.
* طريقة لتحديد ما إذا كان القصور في الأداء بسبب:

(١) دافعية الموظف (٢) التدريب غير الكافي (٣) عوامل خارجة عن ارادة الموظف

* التغذية العكسية ٣٦٠ درجة من عدد من المصادر المختلفة داخلياً وخارجياً.
* عينات كافية من السلوك العملي (ملاحظات لهيئة الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم).
* خلق مناخ للمشاركة والنصيحة البناءة.
* تحليل شامل لحاجات العملاء في الخارج والداخل والتوقعات التي بناء عليها توضع مستويات ومعدلات تقييم الأداء.

وهناك استمارة لتنفيذ هذا النوع من التقييم موضحة في الشكل(٩-١٠)

عقد (اتفاقية أداء)

خلال العام القادم، أعلم أن أهداف مؤسستنا هي---------------

وأن أهداف القسم الخاص بنا--------------- وأن أهداف وحدة العمل لدينا والخاصة بنا هي---------------

وأن عملائي الداخليين هم--------------- وحاجاتهم وتوقعاتهم هي---------------

ولاجزاء توزيعي تجاه هذه الاهداف المحددة أعلاه... أرى أنه يتوقع مني أن أفعل ما يلي:

أهداف أدائي الشخصي هي---------------

أهدافي لتحسين نظم العمل (وعملياته) هي---------------

أهدافي لتحسين سلوكيات العمل عندما أتفاعل مع ما يلي----------- هي-----------

وأرى أن هذه الأهداف مقبولة ويمكن تحقيقها، وأنني سوف أقيَّم من خلال مصادر ووسائل متعددة (مشرفين- عملاء...) والتعويض أو المقابل لأدائي في العمل سيكون قائماً على ما إذا كان هذا الأداء (١) رائعاً (٢) أو كفئاً تماماً (٣) أو غير مرضي. وأرى أن أشكال وصور التعويض التالية سيتم وضعها في الحسبان:

(١) مكافئة لتحقيقي الهدف (٢) تشجيع واستغلال لمهاراتي (٣) المشاركة مع وحدتي (٤) أداء المؤسسة (مشاركة في الربح)

التوقيع(-----------) توقيع المشرف(---------)

الشكل ٩-١٠ عقد أو اتفاقية أداء وأشكال وصور من التغذية العكسية لعميل داخلي

تغذية عكسية لعميل داخلي

كعميل داخلي لـ---------- أرجو تزويده بتغذية عكسية حول أدائه أو أدائها وسلوكياته في العمل عندما تكمل ملء هذه الاستمارة أرسلها إلى-------- وسيتم جدولة استجاباتك وتناقش مع الأفراد إلى أي حد يوفي هذا الفرد توقعاتك وآمالك لنوعية وجودة العمل في المجالات التي تراها هامة.

	يفوق	يوفي	لا يوفي
١- دقة العمل الذي تتلقاه			
٢- الجداول الزمنية للعمل الذي تتلقاه			
٣- درجة استقلالية العمل الذي تتلقاه			
٤- مشاركة المعلومات الخاصة لمساعدتك في أداء عملك بفعالية أكثر			

في ظل تفاعلاتك مع هذا الشخص، علق بكل حرية على أي مما يلي:

١- نوعية الأخطاء وحجم العمل المعاد تكراره.

٢- طبيعة أية تأخيرات في العمل.

٣- مجهودات مشتركة لتحسين العمل والعمليات الخاصة بالمنشأة.

٤- سلوكيات العمل بين الأفراد.

من فضلك اذكر أية توقعات تخص العمل الذي تتلقاه من هذا الشخص.

وشكراً لاكمالك هذه الاستمارة. قد نجري معك لقاء لمناقشة التغذية العكسية وأهداف التطوير وخطة عمل يتم تطويرها إذا لزم الأمر.

نحن ندعوك لزيارة صفحتنا في موقعنا بالانترنت www.Prenhall Com.Dessler

الخلاصة Summary

١- يحتاج الأفراد لتغذية عكسية حول أدائهم والتقييم يمنحهم ذلك.

٢- قبل التقييم قم بتوضيح الأداء الذي تتوقعه حتى يفهم الموظفون المقصود بالتقييم.

٣- تشمل وسائل التقييم المقياس البياني والتقييم الرتبي والتوزيع الاجباري و MB0 ، BARS ونظام سرد الأحداث الهامة.

٤- مشكلات التقييم منها عدم وضوح المعايير وتأثير الهالة والميل للنزعة المركزية واللين أو الحزم والانحياز والمحاباة.

٥- قد يحتاج معظم المرؤسين لأمثلة توضيحية لأدائهم ثم لجمع سجلات مكتوبة بالسلبيات والايجابيات وهي هامة لعملية التقييم.

٦- يجب أن يشعر المرؤوس بأن التقييم عادل لذا قيم أدائه كثيرا، تأكد من تآلفك مع أدائه ومن وجود اتفاق بينك وبينه على مهام وظيفته واستعن بمساعدة الموظف عند إعداد خطة التحسين.

٧- هناك ثلاثة أنواع من مقابلات التقييم: الأداء غير مرضي لكن قابل للتقويم، الأداء مرضي لكن الترقية غير ممكنة، الأداء مرضي ومتوقع ترقيته.

٨- للاعداد لمقابلة تقيمية اجمع البيانات وأهّل الموظف وأحسن اختيار الزمان والمكان.

٩- لاحداث تغيير بناء في سلوك مروسك أجعله يتحدث واستخدم الأسئلة المفتوحة وضع السؤال في شكل مشكلة، وأعطه الحرية في الحديث.

١٠- أفضل طريقة للتعامل مع مروس اتخذ موقفا دفاعيا هو التعامل معه كأنه سلوك عادى وطبيعي ولاتهاجمه واعرف حدودك ومهامك.

١١- أهم شئ يجب عليك اتمامه هو التخلص من المشكلات الوظيفية ووضع أهداف للتحسين ووضع جدول زمني لتحقيق هذه الأهداف.

١٢- يجب أن يلعب التقييم دوره الهام في إدارة الأداء بوضع أساس دقيق لتحليل أداء الموظف في العمل واستخدام الأساليب الفعالة لانجازه واستخدام نظام TQM ذو السمات والمميزات الكثيرة.

أسئلة للمناقشة Discussion Questions

١- ناقش سلبيات وايجابيات أربعة وسائل على الأقل لتقييم الأداء؟.

٢- وضح كيف تستخدم اسلوب التصنيف الترتيبي والمقارنة الثنائية ونظام التوزيع الاجباري.

٣- وضح بإسلوبك كيف تسير في عملية تطوير مقياس تقييم ثابت سلوكيا؟.

٤- وضح المشكلات التي يجب تجنبها عتد تقييم الأداء.

٥- ناقش سلبيات وايجابيات استخدام المقيّمين المختلفين لتقييم أداء شخص ما.

٦- وضح الأنواع الأربعة لأهداف مقابلة تقييمية وكيف تؤثر على ادائك للمقابلة.

٧- وضح كيف تسير مقابلة تقييمية.

٨- أجب على السؤال: "كيف تجعل الشخص الذي تجري معه المقابلة التقييمية يتحدث أثناء المقابلة".

أنشطة فردية وجماعية

١- العمل بشكل فردي أو جماعي يطور مقياس تقييم بياني في الوظائف التالية: السكرتير، المهندس، مساعد ارشادي.

٢- العمل بشكل فردي أو جماعي يقييم مقياس التقييم في جدول ٩-٢ ناقش طرق تحسينه

٣- العمل بشكل فردي أو جماعي يطور عبر الزمن مجموعة من الأحداث الهامة التي تغطي أداء مدرس في فصل دراسي.

تمرين تجريبي Experiential Exercise

الغـــــــرض: غرض هذا التمرين اعطاءك مثالاً عملياً في تطوير واستخدام استمارة أو نموذج لتقييم الأداء.

الفهم المطلوب: سوف تقوم بتطوير شكل من أشكال تقييم الأداء لمعلم فلابد أن تتوائم مع مناقشة تقييمات الأداء في هذا الفصل.

كيف تعد تمرينا: قسم الفصل الى مجموعات من أربعة أو خمسة طلاب.

١- اعتماداً على ما تعرفه الآن عن تقييم الأداء هل ترى أن الشكل (٩-١٠) وهو نتاج للشكل ٩-١) مقياس فعال لتقييم المعلمين؟ ! لماذا؟ ولم لا؟

٢- يجب على مجموعتك أن تطور من اسلوبها لتقييم أداء المعلم وتحديد أنسب الوسائل وتصميم الوسيلة نفسها.

٣- يجب أن يكون هناك متحدث رسمي من كل مجموعة لوضع أداء أو أسلوب تقييم للجماعة على الطاولة.

كيف تتشابه الأدوات؟!

هل تقيس نفس العوامل؟

أي العوامل يبدو غالبا؟

أيهم أفضل أداة تراها على الطاولة؟!

الشكل ٩-١٠ استمارة تقييم قسم التدريس

تقييم القدرة على الارتقاء والسيطرة
تقييم الطلاب للتدريس داخل الفصل المدرس

اسم المدرس............. الحلقة الدراسية.............

نصف العام الدراسي....... العام الدراسي.............

أن تقييم الطلاب الأذكياء قد يساعد في فعالية وتحسين التدريس وهذا الاستبيان معد لهذا الغرض وسنقدر لك مساعدتك ولكن من فضلك؛ لاتوقع بإسمك.

استخدم ظهر الورقة لكتابة أية تعليقات خاصة أخرى

استخدم الأرقام ١٠، ١١، ١٢ لأضافة أية أسئلة أخرى

ارشادات: قيم مدرسك على كل بند واعط الدرجات العالية للأداء المتميز والدنيا للأداء الضعيف.

استبيان فائق جيد متوسط سئ جدا لاتعرف

٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	X

.... ١- كيف تقيم الاتفاق القائم بين أهداف الفصل ومهام الدرس؟!

.... ٢- كيف تقيم الاعداد والتخطيط والتنظيم واستخدام الدورات الدراسية؟

.... ٣- هل طرق ونظم التدريس التي يستخدمها المدرس ملائمة وفعالة؟!

.... ٤- كيف تقيم كفاءة المعلم في المادة؟!

.... ٥- كيف تقيم اهتمام مدرسك بالمادة؟!

.... ٦- هل يشجعك على أن تفكر وتسأل؟!

.... ٧- هل يرحب بالاختلافات في وجهات النظر؟

.... ٨- هل للمدرس اهتمام بمساعدتك داخل وخارج الفصل؟

.... ٩- كيف تقيم عدالة فعالية السياسات والاجراءات التدريجية للمدرس؟

.... ١٠- ....

نماذج تقييم القدرة

.... ١١- ....

.... ١٢- ....

.... ١٣- ما هو تقييمك الشامل والكلي لهذا الموظف على وضع ماسبق في الأعتبار؟

.... ١٤- كيف تقيم هذا الموظف مقارنة بآخرين في الجامعة أو المدرسة؟!

الفصل العاشر

إدارة المسار الوظيفي والعدالة في المعاملة

Managing Careers And Fair Treatment

الأهداف السلوكية للفصل: Behavioral Objectives

عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

١- مناقشة دور كل من المدير والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي.

٢- شرح كيفية تخصيص واجبات ذات معنى للموظف الجديد.

٣- مناقشة كيفية إدارة أنشطة النقل والترقية بفعالية.

٤- شرح الأساليب التفصيلية لإقامة نظام اتصالات في اتجاهين.

٥- مناقشة كيفية تأديب الموظفين.

٦- التعريف بالإعفاء الخاطئ من الخدمة وأهميته.

٧- شرح كيفية تسريح الموظفين.

محتويات الفصل: Chapter Outlines

يحتوي هذا الفصل على العناصر الأربعة التالية:

١- اساسيات إدارة المسار الوظيفي.

٢- إدارة سياسات النقل والترقية.

٣- إدارة العدالة في المعاملة.

٤- إدارة تسريح الموظفين.

ونتناول كل عنصر من العناصر السابقة بالشرح والتحليل على النحو التالي:

أولاً: أساسيات إدارة المسار الوظيفي: The Basics Of Career Management

يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ولذلك فإن العديد من الأفراد ينظرون الى هذا المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من انجازات يتفق مع أمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الاحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبون اليه.

هذا وتختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي عما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية في شركة أو شركتين على الأكثر بالنسبة لمجموعة وظيفية معينة، أما الآن فنجد أن المسار الوظيفي غالباً ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنظمة على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة. لدرجة أن البعض يرى أن المسار الوظيفي في المستقبل لن يكون في شكل مجموعة من المناصب المتدرجة في السلطات والمسئوليات وذلك بسبب زيادة كثرة انتقالات الفرد من وظيفة لأخرى ومن منظمة لآخرى، الأمر الذي قد يتطلب منه بدء مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى في منظمة أخرى.

ولكن ماذا يعني ذلك بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؟ لقد تغير العقد النفسي بين العاملين والمنظمة، فالموظف في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمنظمة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل. هذا ولقد انعكس ذلك على طبيعة الانشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فمثلاً بدأت تتغير الأنشطة المتعلقة بالاختيار والتدريب فبعد أن كانت تركز بالدرجة الأولى على تحقيق أهداف المنظمة أصبحت الآن ملتزمة بضرورة الأخذ في الاعتبار تحقيق أهداف العاملين على المدى الطويل.

هذا و يوضح الجدول رقم (١٠-١) أوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والنظرة الحديثة التي تركز على تنمية المسار الوظيفي

جدول رقم (١٠-١)

المقارنة بين وجهة النظر التقليدية ووجهة النظر الحديثة في إدارة الموارد البشرية

انشطة الموارد البشرية	وجهة النظر التقليدية	وجهة النظر الحديثة
• تخطيط الموارد البشرية	تحليل الوظائف والمهارات والمهام الحالية والمستقبلية، التعرف على حاجات الأفراد، الاعتماد على البيانات الاحصائية	توفير المعلومات عن اهتمامات الأفراد، وتفضيلاتهم.
• التدريب والتنمية	توفير الفرص اللازمة لاكتساب مهارات التعليم، وتوفير المعلومات عن الاتجاهات المرتبطة بالوظيفة	توفير معلومات عن المسارات الوظيفية وكذا توفير فرص النمو أمام الفرد
• تقييم الأداء	التقييم و/ أو المكافآت	وضع خطط تنموية جديدة، والاسترشاد بنتائج تقييم الأداء عند وضع الأهداف

• الاستقطاب والتسكين على الوظائف	الموائمة بين حاجات المنظمة وما يتوافر لدى الفرد من مؤهلات	أخذ العديد من المتغيرات في الاعتبار عند اختيار الأفراد من أهمها الاهتمامات الوظيفية للفرد.
• المزايا والمكافآت	منح المكافآت على أساس الوقت وحجم الانتاج، والمهارات.. الخ.	منح المكافآت على أساس بعض العوامل غير المرتبطة بالوظيفة مثل الأسلوب المتبع في القيادة.

الأدوار المختلفة في تنمية المسار الوظيفي: Roles In Career Development

يلعب كل من الفرد والمدير والمنظمة أدواراً هامة في تنمية المسار الوظيفي وهو ما توضحه بيانات الجدول رقم (١٠-٢). الجدير بالذكر أن الفرد يعد هو المسئول الأول والأخير عن تنمية مساره الوظيفي، حيث علية أن يبدأ بتقييم اهتماماته ومهاراته وقيمه وأن يأخذ ذلك في اعتباره عند اختيار المسار الوظيفي الذي يشبع تلك الحاجات والاهتمامات وفي نفس الوقت يتفق مع ما يعتقنه من قيم وما يملكه من مهارات.

جدول رقم (١٠-٢): الأدوار المختلفة في تنمية المسار الوظيفي

• **دور الفرد:**

١- أن يقتنع بمسئوليته عن تنمية مساره الوظيفي.
٢- القيام بتقييم إهتماماته وقيمه ومهاراته.
٣- البحث عن المعلومات الوظيفية وكذا الموارد التي تمكنه من أداء وظيفته.
٤- صياغة الأهداف ووضع الخطط الوظيفية.
٥- البحث عن فرص التطوير المكنة.
٦- التحدث مع مديره عما قد يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي.
٧- التصرف في ضوء خطط وظيفية حقيقية.

• **دور المدير:**

١- توفير معلومات مرتدة فورية عن مستويات أداء الفرد.
٢- تخصيص مهام تنموية للفرد، وتقديم الدعم اللازم له.
٣- المشاركة في مناقشات تنمية المسار الوظيفي.
٤- دعم وتأييد خطة تنمية وتطوير الموظفين.

• **دور المنظمة:**

١- نشر رسالة المنظمة ورؤيتها والاجراءات التي تتبعها على جميع الموظفين.
٢- توفير فرص التدريب والتطوير.
٣- توفير المعلومات عن المسارات الوظيفية.
٤- تقديم تشكيلة متنوعة من الخيارات الوظيفية.



هذا ويلعب رئيس الفرد أيضاً دوراً في تنمية مساره الوظيفي من خلال تزويده بالمعلومات المرتدة بشكل دوري للتعرف على مستويات أدائه في الوظيفة، وفي نفس الوقت من الممكن أن يسهم المدير في تنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال ما يوكله من واجبات ومهام تثقل مهارات الفرد مع الالتزام بتقديم يد العون والدعم له عند الضرورة.

وأخيراً فإن المنظمة من خلال ماتتبعه من سياسات ونظم واجراءات تؤثر أيضاً في تنمية المسار الوظيفي للفرد، فهي تقدم فرص التنمية والتدريب اللازمة لإكساب الفرد المهارات التي تمكنه من أداء واجباته بنجاح، وتقدم أيضاً البرامج المختلفة لإدارة مساره الوظيفي.

نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المنظمة في تنمية المسار الوظيفي للفرد، فإنه يمكن الاشارة إلى أهم الأنشطة التي تمارسها في هذا الصدد على النحو التالي:

١- تجنب التعرض لصدمة الواقع Avoid Reality Shock

تشير صدمة الواقع إلى مايحدث للفرد عند التحاقه بالوظيفة عندما يجد الموظف الجديد أن آماله وطموحاته الكبيرة لن تتحقق بسبب التحاقه بوظيفة لاتتسم واجباتها بروح التحدي لقدراته وفي نفس الوقت لاتستطيع اشباع طموحاته وحاجاته.

وبناء عليه فإنه لاتوجد أية مرحلة وظيفية أخرى تزداد فيها الحاجة لقيام المنظمة بتنمية المسار الوظيفي للعاملين أكثر من المرحلة الأولى للتوظف، لأنها المرحلة التي يتشكل خلالها الاحساس بالثقة لدى الفرد، وفي نفس الوقت يتعلم كيف يتعامل مع زملائه ورؤسائه وكيف يتحمل المسئولية. بإختصار انها مرحلة تتعارض فيها آمال وطموحات وحاجات الفرد مع ما هو متوافر بالفعل لدى المنظمة.

ولذلك فإن المنظمات الفعالة هي تلك التي تأخذ في إعتبارها حاجات وطموحات الأفراد خلال المراحل الأولى للتوظف، وذلك من خلال تكليفهم بواجبات تشبع لديهم الرغبة في التحدي وتشعرهم بأهمية ما يؤدونه من أعمال وواجبات.

٢- توفير وظائف تثير دوافع التحدي لدى الأفراد Provide Challenging Initial Jobs

إن إتاحة فرص وظيفية تشبع الحاجة للتحدي لدى الأفراد يؤثر على مستوى نجاحهم الوظيفي خلال المستقبل، ففي دراسة أجريت على المديرين صغار السن بشركة AT& T اتضح ان المديرين الذين حصلوا على وظائف بها قدر عال من التحدي لقدراتهم في بداية التحاقهم بالعمل كانوا أكثر كفاءة وأكثر قدرة على تحقيق النجاح خلال الست سنوات التالية من تسلمهم العمل. هذا ويشير Doglas Hall إلى ان توفير فرص وظيفية تثير دوافع التحدي لدى الفرد يعد من أهم الوسائل الناجحة في تنمية مساره الوظيفي.

وعلى نطاق الممارسة العملية، تحاول العديد من الشركات توفير فرص وظيفية بها قدر من التحدي، ففي شركة تويوتا وشركة Saturn يمكن توفير تلك الفرص من خلال التأكيد على أهمية تشكيل فرق العمل المدارة ذاتياً من قبل الموظفين ذوي المستوى المهاري المرتفع، وهو ما تزمع ان تأخذ به أيضاً شركة Goldman Sachs كوسيلة لتحفيز المديرين الجدد على بذل أقصى ما لديهم من جهد.

٣- إعداد توصيف واقعي للوظائف عند الاستقطاب: Provide Realistic Job Previews In Recruiting

إن تقديم توصيف واقعي للوظائف المعلن عنها يتيح الفرصة أمام المتقدم لشغلها في أن يُقيم ما بها من مميزات وما يشوبها من عيوب، وبالتالي يمكن التخفيض من حدة صدمة الواقع التي تصيبه عند الالتحاق بالعمل، الأمر الذي يترتب عليه زيادة مستوى أدائه على الأجل الطويل.

وتشير نتائج الدراسة التي أجراها Schein إلى أن مشكلة توفير معلومات حقيقية تعد من أصعب المشكلات التي تواجه كل من المنظمة والمرشح لشغل الوظيفة أثناء اجراء المقابلة، فالمنظمة بحاجة إلى أن تظهر أنها تقدم أفضل المزايا للعاملين لها وفي نفس الوقت يسعى المرشح لشغل الوظيفة بكل السبل لكي يثبت أنه الأفضل بالرغم من أن الحقيقة قد لاتكون كذلك، ولذلك فإن كلا الطرفين لايقدمان معلومات حقيقية عن حقيقة وضعه الراهن.

٤- تكليف الفرد بتحقيق معدلات انجاز مرتفعة: Be Demanding، حيث يشير الخبراء إلى أنه كلما زادت توقعات الرئيس بشأن إنجازات مرؤسية ومنحهم الثقة الكافية، كلما زادت قدرة الأفراد على تحقيق معدلات أداء أفضل. وهنا يجب التركيز على أهمية عدم تكليف الموظفين الجدد بالقيام بواجبات ليس لها قيمة أو معنى، ولكن من المهم وضع معايير بها قدر من التحدي لقدراتهم ومهاراتهم.

٥- وضع برنامج منتظم للتناوب الوظيفي: Provide Periodic Job Rotation

من أفضل الطرق التي يستطيع أن يختبر من خلالها الفرد قدراته ان يكلف بأداء وظائف متنوعة تثير لديه دوافع التحدي. وبناء على نظام التناوب الوظيفي يقوم الفرد بأداء أكثر من وظيفة بالتناوب كأن يعمل محلل مالي لفترة ثم بوظائف الانتاج لفترة أخرى ثم العمل بإدارة الموارد البشرية. ويتيح مثل هذا التناوب الفرصة أمام الفرد لكي يقيم قدراته واستعداداته.

هذا ويترتب على تطبيق نظام التناوب الوظيفي تكوين رؤية متكاملة أمام المدير عن مختلف الوظائف التي تمارس داخل المنظمة.

٦- تقييم الأداء في ضوء المسار الوظيفي للفرد Do Career- Oriented Performance Appraisals

يشير Edgar Schein إلى ضرورة فهم المشرفون إلى أن المعلومات التي توفرها نتائج تقييم الأداء يمكن الاستفادة منها على الأجل الطويل بشكل أفضل من مجرد تحقيق الأهداف قصيرة الأجل للفرد. ولذلك فإنه ينبغي مراعاة طبيعة العمل المستقبلي للفرد الذي يتم تقييمه والذي يمكن التعرف عليه من خلال المسار الوظيفي له.

تنظيم ورش عمل لتخطيط المسار الوظيفي: Provide Career Planning Workshops

وفي هذا الصدد يجب أن تتخذ المنظمات خطوات فعلية نحو زيادة درجة احتواء موظفيها Employee Involovement وزيادة خبراتهم في مجال تخطيط وتنمية مسارهم الوظيفي. ومن أهم بدائل تحقيق ما سبق تنظيم ورش عمل بصفة دورية في مجال تخطيط المسار الوظيفي، والتي تعد بمثابة احدى وسائل التعليم المخطط والتي تستهدف تزويد المشاركين بكل ما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي من خلال ممارسة تدريبات تخطيط المسار الوظيفي والمشاركة في جلسات مناقشة المستويات المهارية.

ويوضح الشكل (١٠-١) أجندة لورشة عمل في تخطيط المسار الوظيفي تستغرق يومان، وتدور هذه الورشة حول أنشطة التقييم الذاتي والتي تتضمن قيام الفرد بتحليل اهتماماته وطموحاته ومهاراته. وفي نفس الوقت يوجد بند آخر للتقييم البيئي والذي يشمل تقييم مختلف الأنشطة التي تؤديها المنظمة بهدف التعرف على مدى قدرتها على اشباع حاجات الأفراد. هذا وتنتهي ورشة العمل بصياغة الأهداف ووضع خطة للتنفيذ.

الشكل رقم (١٠-١)
أجندة لورشة عمل في تخطيط المسار الوظيفي

اليوم الأول:

٨,٣٠: ١٠,٠٠ مقدمة في تخطيط المسار الوظيفي تتضمن:
- ترحيب المدير العام بالمشاركين في ورشة العمل.
- تقديم المشاركين أنفسهم لبعضهم البعض.
- ايضاح رؤية الشركة بشأن تنمية المسار الوظيفي.
- بيان الحاجة إلى تخطيط المسار الوظيفي.
- تقديم نموذج مختصر لتخطيط المسار الوظيفي.

١٠,٠٠: حتى تناول الغذاء: التقييم الذاتي: الجزء الأول:
- التقييم الذاتي لقيم الفرد من خلال تقديم قائمة مختصرة بخطة المسار الوظيفي.
- التقييم الذاتي لمهارات الفرد من خلال التعرف على المهارات المتوافرة لديه، وما يتطلبه العمل من مهارات.

١,٠٠: ٣,٣٠: التقييم الذاتي: الجزء الثاني:
والذي يستهدف التعرف على تفضيلات الفرد ومعنى النجاح لديه، وما هي المهارات والمعارف التي تمكنه من تحقيق النجاح.

٣,٣٠: ٤,٣٠ التقييم البيئي: الجزء الأول:
ويتضمن جمع المعلومات عن الشركة وأهدافها ونواحي النمو والتقدم بها، ومعدلات دوران العمل ودرجة المنافسة على الوظائف، والمهارات المطلوب توافرها للتعامل مع المستقبل. وإجراء اختبار عن الواقع يبرز موقف الفرد في ضوء كل ما سبق.

اليوم الثاني:

٨,٣٠: ١٠,٠٠ وضع الأهداف ويتضمن:
- إجراء اختبار الاحماء.
- ابراز الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه.
- وضع الاهداف وتحديد المهارات الواجب توافرها لتحقيق تلك الأهداف.

١٠,١٥: ١,٣٠ التقييم البيئي: الجزء الثاني:
- الموارد الوظيفية المتاحة بالمنظمة.
- تقديم بعض الخدمات المدعمة وتوفير المعلومات المطلوبة.
- تحديد قوة العمل المسئولة عن التنفيذ.

١,٣٠: ٤,٣٠ وضع خطة لتنمية المسار الوظيفي:
- صنع القرارات الوظيفية.
- تحديد البدائل طويلة الأجل.
- تحديد البدائل قصيرة الأجل.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمسار الوظيفي.
- وضع خطة للمسار الوظيفي.
- تغيير الأهداف في ضوء نتائج التنفيذ.
- وضع خطة للطوارئ.
- تعديل الخطة في حالة الضرورة.

ثانياً: إدارة سياسات النقل والترقية: Managing Promotions and Transfers

في هذا العنصر سوف نتناول كيفية صنع قرار الترقية وأسباب نقل الموظف من إدارة لأخرى أو من وظيفة لأخرى. ويمكن الاشارة إلى ذلك في النقاط التالية:

(١) كيفية صنع قرار الترقية Making Promotion Decisions

لايزال المسار الوظيفي مرتبط في اذهان الكثير من الأفراد بالترقية خلال المناصب الادارية الأعلى، ولكن هذا التدرج الوظيفي لأعلى أصبح غير شائع الاستخدام اليوم بسبب الاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات. وبفرض أن الترقية هي الوضع السائد، فما هو الأساس الذي سوف تعتمد عليه المنظمة في ترقية الموظفين؟

يمكن الاشارة إلى ان قرارات الترقية قد تعتمد على الأسس التالية:

قرار رقم (١): هل تعتمد على الأقدمية أم الكفاءة؟ Dicision1: Is Seniority or Competence The Rule

لعل من أهم القرارات هو تقرير على أي الأسس تعتمد الترقية، هل تعتمد على الأقدمية أم تعتمد على الكفاءة أم على الأثنين في آن واحد؟

لو أخذنا الموضوع من وجهة نظر تحفيزية سنجد أن أساس الكفاءة هو الأفضل مع ضرورة الأخذ في الاعتبار مجموعة أخرى من المعايير عند التساوي في معدلات الكفاءة، وبالرغم من ذلك فإن العديد من المنظمات الحكومية مازالت تطبق معيار الأقدمية أكثر من تطبيقها لمعيار الكفاءة.

قرار رقم (٢): كيف تُقاس الكفاءة؟ Dicision2: How Is Competence Measured?

في حالة الاعتماد على الكفاءة لاتخاذ قرار الترقية من عدمه، كيف يمكننا تحديد وقياس الكفاءة؟ فعملية قياس مستويات الأداء الماضي لايوجد بشأنها أية مشكلة. حيث يتم قياس مستويات الأداء ثم تستخدم أداة أو أكثر من أدوات التقييم في تسجيل مستوى أداء الفرد. ولكن تتطلب الترقية أيضاً التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل، ومن هنا يجب وضع أداة سليمة للتنبؤ بمستوى أداء الفرد في المستقبل.

في الواقع تعتمد معظم المنظمات على مستويات أداء الفرد في الماضي في التنبؤ بما سوف يكون عليه في المستقبل، وهذا من أبسط الاجراءات التي يمكن استخدامها ولكن قد يستخدم البعض الأخر اختبارات متقدمة أو مراكز التقويم في الحكم على الأفراد الخاضعين للترقية.

قرار رقم(٣): هل تنفذ العملية بشكل رسمي أم بشكل غير رسمي؟

Decision 3: Is The Process Formal or Informal ?:

لاتزال العديد من المنظمات تعتمد على اجراء عمليات الترقية بشكل غير رسمي، والذي بمقتضاه تحاط المناصب الخالية بالسرية التامة. حيث يتم اختيار عدد من الأفراد من بين الموظفين الحالين لشغل تلك المناصب من خلال الترقية. وهذا الأسلوب يُعاب عليه أنه يقلل من فعالية قرارات الترقية بسبب عدم ارتباطه بمستويات الأداء وعدم توخيه لعنصر العدالة لإقتصاره على عدد معين من الموظفين دون غيرهم.

وبناء عليه اعتمدت معظم المنظمات على الجانب الرسمي في اجراء الترقية، وذلك من خلال وضع مجموعة من السياسات المكتوبة والاجراءات الواجب اتباعها عند اتخاذ قرار الترقية. حيث تقوم المنظمة بوضع مجموعة من المعايير التي يجب الاستناد عليها عند الترقية. ووفقاً لهذا الأسلوب فإن المنصب الشاغر يعطي فرصة متساوية لشغله أمام جميع الموظفين.

قرار رقم (٤): هل تأخذ الترقية الشكل العمودي أم الأفقي أم أي شكل آخر؟

Decision 4 : Vertical, Horizontal, or other?

توجد خيارات عديدة أمام الشركات عند ترقية الموظفين، فهناك بعض الشركات مثل قسم الاستكشاف بالشركة البريطانية للبترول قام بإنشاء مسارين متوازيين احداهما للمديرين والآخر للمهندسين، بحيث يمكن للمهندسين الأكفاء التدرج لأعلى في المناصب غير الاشرافية ولكن مع الاحتفاظ بالمسمى الوظيفي كبير المهندسين، ويحصل في الوظيفة الجديدة على مكافآت مالية تتماثل مع تلك التي يحصل عليها الأخرون في الوظائف الادارية.

وهناك خيار أخر يأخذ الشكل الأفقي بحيث يتم زيادة مسئوليات الفرد وتركه في نفس الوظيفة أو منحه دورات تدريبية مكثفة للقيام بمهام وظيفة أخرى في نفس المستوى الاداري.

(٢) النقل Handling Transfer

يقصد بالنقل انتقال الموظف من وظيفة لأخرى في نفس المستوى الاداري أو من إدارة لأخرى داخل المنظمة، وهناك العديد من الأسباب التي تستدعي اتخاذ قرار بنقل الموظف منها:

١- البحث عن وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية.

٢- الرغبة في اثراء المهارات الشخصية.

٣- القرب من محل الإقامة.

٤- عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته.

تأثير النقل على الحياة الأسرية: Effect on Family Life

تتيح العديد من الشركات فرصة النقل أمام الموظفين اما لإتاحة فرصة الظهور أمامهم من خلال توفير عدد كبير من الوظائف أوبسبب شغل المناصب الخالية بموظفين على درجة عالية من التدريب. ويرجع السبب الرئيسي في حدوث النقل الى رغبة المنظمات في تخفيض تكاليف انتقال الموظفين الذين يعملون في أماكن بعيدة عن محال اقامتهم، بالاضافة الى محاولة تجنب التأثير السلبي لكثرة تنقلات الفرد على حياته الأسرية.

وبالرغم من الاثار السلبية التي تحدثها كثرة الانتقال إلا أن بعض الأسر أشارت الى رغبتها في ذلك بهدف تكوين صداقات وعلاقات اجتماعية جديدة.

(٣) إدارة المسار الوظيفي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: Career Management and Commitment

لقد ترتب على زيادة موجة الاندماجات والاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات إنهاء العقد النفسي بين المنظمة والعاملين، مما تترتب عليه تعقد مهمة زيادة درجة الالتزام الوظيفي لدى الموظف.

والمشكلة تكمن في كيفية الاحتفاظ بمستوى مناسب من الالتزام التنظيمي خاصة وأن الموظف غير متأكد من أنه سوف يظل بالوظيفة أم لا مع نهاية العام.

ان من أهم الوسائل للاحتفاظ بولاء الموظف انما يكمن في اتاحة الفرصة أمامه لتأكيد ذاته وتحقيق طموحاته، ومن أهم الخطوات التي يجب اتباعها في سبيل دعم المسار الوظيفي للأفراد ما يلي:

١- القيام بالعديد من الأنشطة التنموية Developmental Activities

من الضروري إتاحة الفرصة أمام الفرد لاستكمال دراسته، بالاضافة الى تقديم البرامج التدريبية المناسبة والتي تمكنه من الترقي خلال مساره الوظيفي وفي نفس الوقت تشبع طموحاته. هذا ولقد خطت شركة Ben & Jerry خطوات واسعة في سبيل معاونة الأفراد في وضع خطة لمسارهم الوظيفي، فقد قامت الشركة بعقد ثماني سيمنارات مدة الواحد ٤ ساعات بهدف تبصير العاملين بكيفية تخطيط مسارهم الوظيفي. كما تتيح الشركة امكانية نقل الفرد من وظيفة لأخرى بعد قضاء يومان أوثلاث بتلك الوظيفة لتعلم واجباتها.

هذا ويتسم برنامج تنمية المسار الوظيفي بشركة Saturn بالشمولية، حيث تعقد ورش عمل تستهدف تعريف الأفراد بمهاراتهم الحالية وبيان نقاط الضعف التي يجب التغلب عليها وكذا نقاط القوة التي يجب تدعيمها. الجدير بالذكر أن الفرد يقيم مهارته بنفسه خلال ورشة العمل، ثم يقوم فريق العمل بإجراء تقييم لتلك المهارات. وبناء عليه يتم تقديم المساعدات التدريبية والتعليمية اللازمة لتمكين الفرد من التغلب على نقاط الضعف لديه.

إن تقديم مثل هذه البرامج لا يضمن بالضرورة ترقية الفرد لوظيفة أعلى، ولكنها تضمن وجود فرص متساوية أمام جميع العاملين للترقية، كما أنها تعطي للأفراد الحق في إختيار قرار التنزيل أو اختيار مسار وظيفي أخر قد يشبع طموحاتهم ويشعرهم بالأهمية، أو الانتقال الى وظيفة مماثلة بمنظمة أخرى. وكل هذه الفوائد التي تقدمها برامج تنمية المسار الوظيفي تسهم في دعم الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

٢- تقييم الأداء بهدف تنمية المسار الوظيفي: Career- Oriented Appraisals

ان تقييم الأداء هنا لايركز فقط على مستوي الأداء في الماضي ولكنه يستهدف تنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال التعرف على تفضيلاته الوظيفية وأوجه الضعف التي يحتاج الى تطويرها ثم وضع خطة رسمية تستهدف تنمية مساره الوظيفي.

٣- نظم شغل الوظائف Jobs Posting Systems

وتستهدف هذه النظم بصفة أساسية التأكد من أن الأهداف الوظيفية ومهارات قوة العمل الداخلية تتفق مع متطلبات فرص الترقي، وفي هذا الصدد أنشأت شركة Goldman Sach مركزاً للاستقطاب الداخلي تستغرق عملية الاختيار والتعيين من خلاله خمس خطوات أساسية هي:

١- يقوم مدير الإختيار والتعيين بالمفاضلة بين مصادر الإختيار الداخلية والخارجية، وغالباً ما تفضل المصادر الداخلية أو مزيج من المصادر الداخلية والخارجية.

٢- قيام المدير بإعداد وصف للوظيفة الشاغرة بحيث يتضمن اسم الوظيفة والقسم التي تنتمي اليه، وصف للسلطات والمسئوليات الخاصة بها، وأخيراً ملخص للمؤهلات المطلوب توافرها فيمن سوف يشغلها.

٣- الإعلان عن الفرص الوظيفية المتاحة بمركز الاستقطاب الداخلي.

٤- قيام كل موظف بإستيفاء طلب التوظف الذي يقدمه له مركز الاستقطاب الداخلي.

٥- قيام المدير المسئول بمركز الاستقطاب بتقييم مهارات ومؤهلات الفرد المتقدم لشغل الوظيفة خلال اسبوعين من تاريخ تسليم الطلب، ثم يعلن مركز الاستقطاب الداخلي المرشح لشغل الوظيفة بقرار قبوله من عدمه على عنوانه المذكور بطلب التوظف.

ثالثاً: إدارة العدالة في المعاملة: Managing Fair Treatment

لماذا نحرص على تحقيق العدالة في معاملة الموظفين؟ ويجيب أثنين من الباحثين على هذا السؤال بقولهم: ان العدالة في المعاملة تعد أداة أدارية فعالة يمكن ان تعتمد عليها الشركات التي تحاول التحول من مفهوم التركيز على الانتاج Production-Based إلى مفهوم التركيز على المعرفة Knowledge-Based والذي يؤمن بدرجة كبيرة بالابتكار وتوليد الأفكار. هذا بالاضافة إلى ان مراعاة العدالة انما يسهم في رفع مستويات أداء الأفراد نظراً لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى.

ومن ناحية أخرى فإن العدالة في المعاملة تمكن المديرين من تحقيق الأهداف الصعبة بسبب تركيزها على تحقيق نوع من التعاون الاداري بين العاملين وبعضهم البعض، هذا وقد تعمد المنظمة إلى تحقيق العدالة في المعاملة حتى لاتقع تحت طائلة القانون.

إجراء الاتصالات في إتجاهين: Build Two- Way Communications

يتطلب تحقيق العدالة إقامة نظام للاتصالات في اتجاهين، وسواء كنت مستهلك غاضب، أو طالب، أو موظف فلابد وأن يكون هناك شخص أخر يسمع ما تقوله، وطالما أتيحت لك فرصة شرح الموقف بشكل كامل فإن هذا دليل على أنه سوف يعاملك بعدالة.

وعن العوامل التي تؤثر في ادراك الموظفين للعدالة في المعاملة أجريت احدى الدراسات الميدانية والتي توصلت إلى وجود ثلاثة عوامل تتمثل فيما يلي:

١- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي قد تؤثر عليهم.

٢- القدرة على فهم الأسباب الكامنة وراء اتخاذ قرار معين.

٣- درجة وضوح التوقعات بشأن المعايير التي سوف تستخدم في الحكم على قرار معين، وكذا العقوبات المحتمل توقيعها في حالة الفشل.

هذا وتستهدف برامج تشجيع الموظفين على الاتصال بالمستويات الادارية العليا السماح لهم بتوجيه الأسئلة والشكاوي المتعلقة بشئون الوظيفة. وخير مثال على الاتصالات الصاعدة Upward Communications ما قامت به شركة تويوتا، حيث خصصت خطاً تليفونياً ساخناً Hot Line على مدار الـ٢٤ساعة لتلقي شكاوى واقتراحات العاملين والعمل على حلها.

ومن ناحية أخرى، تعتمد بعض الشركات على استقصاءات الرأي، ومن أمثلة ذلك برنامج Fedex Survey Feedback Action والذي يتيح للموظفين فرصة التعبير عن مشاعرهم واحاسيسهم تجاه الشركة والمديرين. كما يقوم كل مدير بمناقشة نتائج القسم مع مرؤوسية واتخاذ خطوات فعلية نحو تحسين الأداء.

أما شركة Saturn فتعتمد على برامج الاتصالات الهابطة Top- Down Programs بهدف تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات المطلوبة، حيث تقوم الشركة ببث المعلومات بشكل مباشر من خلال الشبكة التليفزيونية بالشركة وكذلك عبر تداول المستندات المالية.

التأكيد على العدالة في التأديب: Emphasize Fairness In Disciplining

يتمثل الهدف الأساسي من التأديب في جعل سلوك الفرد مسئولاً في العمل، وتزداد الحاجة للتأديب عندما تُخالف احدى القواعد أو الإجراءات. والعدالة في توقيع العقاب هنا تعتمد على ثلاثة مكونات أساسية هي:

١- **مجموعة واضحة من القواعد والإجراءات**، وهذه القواعد تتعلق ببعض القضايا مثل الاختلاس أو تناول الكحوليات أثناء العمل، ومن أمثلة تلك القواعد:

أ - مستوى الأداء المنخفض غير مقبول، فعلى كل فرد أداء عمله بشكل سليم وبكفاءة ووفقاً للمعايير الموضوعة.

ب- محظور اصطحاب أو تناول الكحوليات في مكان العمل.

هذا ويتمثل الهدف الأساسي من وضع القواعد والاجراءات في إعلام الموظفين في بداية التحاقهم بالعمل بما ينبغي/ أو لاينبغي ان يكون عليه سلوك المقبول، ولذلك يجب أن يُعلن جميع الأفراد بتلك القواعد والاجراءات وبصيغة مكتوبة وعادة ما يتم كل ذلك خلال برامج التهيئة المبدئية التي تقدم للموظف.

٢- **وجود نظام للعقوبات**، ويجب أن تتسم تلك العقوبات بالتدرج حيث تبدأ من مجرد تقديم التحذير الشفهي ثم التحذير المكتوب ثم التهديد بالفصل من العمل. هذا وعادة مالايتم الفصل من أول مرة ولكن يتم التنبيه أكثر من مرة على الفرد قبل اتخاذ مثل هذا القرار.

٣- **وجود فرصة للتظلم أمام الفرد**، حتى تضمن عدالة نظام التأديب. ويمكن الاشارة إلى بعض الارشادات الواجب أخذها في الاعتبار عند تصميم نظام التأديب في الشكل رقم (١٠-٤).

الانضباط مع عدم توقيع عقاب: Discipline Without Punishment

تقوم النظرة التقليدية في التأديب على افتراضين هما:

١- ليس هناك أحد يشعر بالسعادة في ظل توقيع عقاب معين عليه.

٢- ان اجبار الفرد على إطاعة القواعد والاجراءات قد تؤدي إلى إمتثاله لها على الأجل القصير ولكن لاتضمن تعاونه في حالة انصرافك عن هذا الاجبار.

ان تحقيق الانضباط مع عدم توقيع العقوبة يستهدف تجنب حدوث مثل هذه المشاكل القانونية، نظراً لانه يؤدي إلى زيادة درجة قبول الموظفين للقواعد والاجراءات المنظمة للعمل. ويمكن توضيح خصائص هذا الاسلوب فيما يلي:

شكل رقم (١٠-٤)
إرشادات لتحقيق الانضباط

عزيزي المشرف:

١- تأكد من أن هناك دليل يدعم اتهامك للموظف بالفعل الخاطئ، حيث تشير احدى الدراسات من أن اتهام الموظف بدون دليل عملي يدعمه قد يتسبب في المساءلة القانونية وفي نفس الوقت يزيد من عدم إمتثال الموظفين للنظام الموضوع.

٢- التأكد من عدم المساس بالموظفين الذين يؤدون عملهم على أكمل وجه.

٣- التكامل بين النظام الموضوع والأسلوب الذي تتبعه الإدارة في التعامل مع مثل هذه الحالات.

٤- تحذير الموظفين من الجهل بتطبيق قواعد النظام.

٥- ان تتوخي الإدارة العدالة عند تطبيق النظام، وان تقوم بفحص الموضوع بعناية قبل تطبيقه.

٦- ضرورة اجراء الفحص اللازم لتوضيح معالم المشكلة وتقليل سوء الفهم.

٧- عدم التمييز بين العاملين عند تطبيق النظام وتوقيع العقوبات.

٨- الاحتفاظ بحق العامل في طلب المشورة.

٩- ابحث دائماً عن الحقيقة وإعتمد عليها في اتخاذ قراراتك.

١٠- تذكر دائماأن اثبات البراءة يعتمد عليك أنت، ففي المجتمع الأوربي يكون الموظف برئ حتى تثبت أدانته.

١١- لاتتخذ قرارات في حالة الغضب، لأن القليل من الناس هم الذين يكونون موضوعيين في حالة الغضب.

١- التنبيه الشفهي، ويكون دور المشرف هنا هو الحصول على موافقة الموظف على حل المشكلة.

٢- في حالة تكرار المخالفة خلال ستة أسابيع يجب التنبيه بشكل رسمي مكتوب على الموظف المخالف ومحاولة حل المشكلة، مع مراعاة أن هذا الإنذار يوضع في ملف خدمة الموظف.

٣- خصم يوم من الراتب والتنبيه عليه واتخاذ قرار بشأن الاستمرار في العمل من عدمه، خاصة لو تكررت المخالفة خلال الستة أسابيع التالية.

٤- في حالة انتظام العامل وعدم تكراره لأية مخالفات يرفع يوم الخصم من ملفه، أما في حالة تكرار المخالفة فقد يتطلب الأمر فصله من العمل.

وأخيراً فإن النظام يجب أن يراعي الظروف الاستثنائية مثل حدوث سلوك اجرامي أو إشعال حريق بالمصنع أو غير ذلك.

إدارة الأسرار الخاصة بالموظف: Manage Employee Privacy

لقد شاع استخدام الوسائل الالكترونية في استقطاب واختيار الموظفين خلال الأونة الأخيرة، حيث أجرت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية دراسة على عينة من ٩٠٦ شركة للتعرف على مدى استخدامها للوسائل الالكترونية في القيام بأنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية، اتضح من هذه الدراسة أن ٣٥٪ من هذه الشركات يعتمد على البريد الصوتي والحاسب الآلي في تسجيل مكالمات الموظفين وأن البعض الآخر يستخدم البريد الالكتروني وشرائط الفيديو لشرح مستويات أداء العاملين، كما أشارت الدراسة إلى أن الشركات تحتفظ بالبريد الالكتروني لكل موظف لتستخدمه وقت الضرورة.

هذا ومن السهل حدوث القرصنة الالكترونية بشكل أسهل مما قد يتصور البعض، فالمتأمل يجد أن النظم الالكترونية توفر العديد من الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها في تجميع المعلومات وتحقيق النظام والانضباط داخل مكان العمل بأعلى كفاءة ممكنة. كما أنه بمجرد أن تضغط على زر معين تستطيع رؤية الرسائل الالكترونية التي أرسلها الموظفون لبعضهم البعض وأن تستمع إلى البريد الصوتي والمحادثات التي تجري عبر الهاتف وأن تتابع تحركاتهم عبر شاشة العرض Monitor الموجودة عند كل وحدة طرفية.

ومن ناحية أخرى، فقد أدى استخدام مثل هذه الأدوات الالكترونية المتقدمة إلى التأثير على خصوصية الموظف، فمنذ عدة سنوات مضت تم فصل المدير الاقليمي لشركة Pillsbury عقب إرساله لرسالة الكترونية خاصة عبر البريد الالكتروني والذي كان يصف خلالها بعض تهديداته للمشرف الذي تسبب في إيقافه عن العمل.

هذا وبالرغم من مشروعية الرقابة على إجراء الاتصالات عبر الرسائل الالكترونية المختلفة، إلا أنه يجب أن تقف عند حد معين، إذ يجب أن تتعلق بالنواحي المتصلة بالعمل فقط، أما إذا كانت هذه الاتصالات خاصة بنواحي شخصية فلايجب التشهير بها. ولذلك يجب توعية الموظف بأن جميع إتصالاته عبر البريد الالكتروني أو الهاتف مراقبة للتأكد من عدم إفشائه اسرار خاصة بالعمل، أما بالنسبة لإتصالاته الشخصية فلايجب الرقابة عليها مادامت لاتتعارض مع مصلحة العمل.

رابعاً: إدارة تسريح الموظفين: Managing Dismissals

يعد الفصل أو التسريح من الخدمة من أقسى الخطوات التي يمكن اتخاذها ضد الموظف كإجراء تأديبي، ولذلك يجب أن يتخذها الفرد بعد دراسة متأنية وواعية. ومن ثم فإنه يجب ألا يتخذ قرار الفصل إلا في ظل توافر سبب كاف لحدوثه وبعد استنفاد كافة محاولات إصلاح الموظف.

ولكن هل من الممكن فصل الموظفين في كل الأحوال؟ إن القاعدة العامة السائدة في أمريكا منذ مائة عام تقوم على أنه من الممكن انهاء العلاقة بين العامل وصاحب العمل في أي وقت ما دام لايوجد عقد عمل بينهما. بمعنى ان للعامل الحرية في ترك العمل في أي وقت ولأي سبب، وفي نفس الوقت

لصاحب العمل الحق في فصل العامل لأي سبب كان. ولكن في الوقت الحالي يسارع من يتم فصلهم إلى رفع القضايا ضد أصحاب العمل، وفي معظم الأحوال تفرض القوانين الفيدرالية وقوانين الولايات عقوبات رادعة على كل صاحب عمل يحاول فصل أي عامل لديه مالم تكن هناك أسباب موضوعية وراء حدوث هذا الفصل.

أسباب الفصل: Grounds For Dismissals

تتعدد الأسباب التي قد تؤدي إلى فصل عامل معين، ولكن هناك أربعة أسباب أساسية تتمثل في:

١- انخفاض مستويات الأداء، والتي تتمثل في فشل الفرد في القيام بالمهام والواجبات الموكلة إليه وعدم استطاعته في الوفاء بمعايير الأداء الموضوعية.

٢- السلوكيات والتصرفات الخاطئة من جانب الموظف، والتي تجعله لا يمتثل للقواعد والإجراءات الموضوعة.

٣- الافتقار للمؤهلات اللازمة لأداء واجبات الوظيفة بنجاح، الأمر الذي ينعكس على قدرته على انجاز ما يوكل إليه من أعمال، وهنا يمكن محاولة الاحتفاظ بالعامل من خلال تدريبه على عمل آخر، وفي حالة تكرار فشله يتم اتخاذ قرار بفصله.

٤- تغيير متطلبات شغل الوظيفة كنتيجة لتغير طبيعة العمل بها.

من ناحية أخرى يعد التمرد أو العصيان Insubordination أحد أشكال التصرفات الخاطئة التي يبديها العامل داخل العمل، وبالرغم من صعوبة اثبات مثل هذا التمرد، إلا أن هناك بعض المظاهر الدالة عليه مثل:

أ- تجاهل سلطة الرئيس، وهو مايطلق عليه التمرد.

ب- عدم إطاعة أوامر الرؤساء وخاصة أمام الأخرين.

جـ- التحدي المتعمد لسياسات وإجراءات وقواعد العمل بالمنظمة.

د- انتقاد الرئيس أمام الملأ.

هـ- عدم الامتثال الصارخ لأوامر وتعليمات الرؤساء.

و- عدم الالتزام بمبدأ وحدة الأمر، والتفاف الأفراد حول رئيس آخر والشكوى له، وإن كان هذا التصرف قد يبدو صحيحاً إلا أنه يعد نوعاً من أنواع التمرد.

ز- الاسهام في تقويض قوة الرئيس.

ولضمان تحقيق العدالة عند إجراء فصل لأي عامل فإن هناك العديد من الأشياء التي يجب مراعاتها والتي منها على سبيل المثال:

١- وضع اجراءات رسمية صارمة لتحقيق الانضباط.

٢- تصميم نظام تحكم محايد يسهم في تخفيض رغبة المديرين في اتخاذ قرارات الفصل.

وأخيراً تشير احدى الدراسات بأن إخبار الموظف بقرار فصله من قبل مديره يشعره بعدالة هذا القرار مما لو أُخبر به من قبل مدير إدارة الموارد البشرية. ولكن هذه النتيجة لا يجب تعميمها لأن الأمر يتوقف في النهاية على مدى تفضيل الموظف لسماع الأخبار من المديرين أو أية أشخاص أخرين.

تجنب الاحكام المترتبة على الفصل الخاطئ للموظف: Avoiding Wrongful Discharge Suits

يحدث الفصل الخاطئ عندما يتم فصل الموظف بطريق الخطأ من خلال عدم الامتثال للقواعد القانونية. ولذلك فإن الأمر يتطلب عدم الوقوع في تلك الأخطاء من خلال اتباع استراتيجيتين أساسيتين هما:

الأولى: وضع سياسة ثابتة للتوظف تشعر الموظفين بالمعاملة العادلة، مع مراعاة وضع مجموعة من الاجراءات التي تضمن تحقيق ذلك.

الثانية: توخي العدالة خلال إعداد طلب التوظف، من خلال اتباع الخطوات التالية:

١- إعلام المرشح لشغل الوظيفة بأن جميع بنود طلب التوظف لن يتم تغييرها تحت أي ظرف من الظروف، ولذلك ينبغي ألا يتضمن طلب التوظف أي أشارة من قريب أو من بعيد قد تعطي المنظمة الحق في فصل العامل في أي وقت.

٢- مراجعة دليل الموظف وإلغاء أي نص به قد يشير إلى قصر فصل الموظف على سبب معين دون غيره.

٣- إضافة نص أو جملة تضمن حق المنظمة في إمكانية إحداث أية تغييرات في المستقبل.

٤- التأكد من أنه لايوجد أحد في مراكز السلطة قد أعطى وعوداً معينة لبعض الموظفين، مثال ذلك كأن يقول: "اذا أديت وظيفتك هنا، فلن تفصل منها".

٥- وضع قواعد واجراءات مكتوبة تضبط عمليات الفصل، والتأكد من ولاء العاملين لها.

٦- منح الفرصة للموظف كي يصحح من نمط سلوكه غير المقبول قبل التسرع بإتخاذ قرار فصله.

٧- في حالة مخالفة القاعدة ينبغي إخبار الموظف بالواقعة مع الاستعانة في ذلك بشهادة الشهود، ومحاولة تصحيح الموقف إن أمكن ذلك.

٨- التقييم الدوري للموظفين، فإذا ثبت انخفاض مستوى كفاءة الموظف يتم منحه فرصة للتحسين مع إنذاره بذلك.

٩- الإحتفاظ بسجلات منتظمة يدون بها كافة التصرفات التي تصدر عن المنظمة مثل تقييم الأداء والإنذارات التي توجه للعاملين وكيفية إجراء التحسينات المستهدفة.

١٠- وضع سياسة واضحة بشأن فترات إجراء التجارب، مع مراعاة توفير الأمن والسلامة الكافيين للموظفين خلال تلك الفترات.

وفي النهاية فإنه لإعتبارات انسانية يجب التأني قبل اتخاذ قرار الفصل ليس خوفاً من المساءلة القانونية فحسب ولكن حتى لايتعرض من يتخذ هذا القرار للضغوط والتي تؤثر على انتظام ضربات القلب، حيث أوضحت احدى الدراسات أن عدد كبير ممن يتخذون قرار بفصل عامل معين يصاب بأزمة قلبية عقب قرار الفصل بأسبوع.

مقابلة انهاء الخدمة: The Termination Interview

يعتبر قرار فصل الموظف من أصعب المشكلات التي تواجه المدير أثناء ممارسة واجباته، فالموظف المفصول حتى وإن وجهت له العديد من الإنذارات فإنه يستمر في عدم الامتثال للأوامر والتعليمات. ومن أهم الارشادات التي يجب أخذها في الاعتبار عند اجراء مقابلة انهاء خدمة الموظف المفصول مايلي:

١- التخطيط الجيد للمقابلة، والذي يشتمل على:

* التأكد من أن الموظف يحافظ على وقت الوظيفة.
* عدم إعلام الموظف بالمقابلة عبر الهاتف.
* ألا تستغرق المقابلة اكثر من ١٠ دقائق.
* عقد المقابلة في مكان محايد وليس في مكتب المدير.
* تحضير ملف الموظف كاملاً أثناء المقابلة.
* الرد على أي سؤال قد يثار عقب انهاء المقابلة.
* الاحتفاظ بأرقام تليفونات الأمن والوحدات الصحية تحسباً لحدوث أي ظروف طارئة.

٢- الدخول مباشرة في الموضوع وعدم الدوران حوله من خلال الحديث عن الطقس أو الدخول في موضوعات فرعية، فمجرد دخول الموظف لقاعة الاجتماعات امنحه لحظات لكي يلتقط أنفاسه ثم اخبرة بما اتخذته من قرارات بشكل مباشر.

٣- اشرح الموقف بإختصار من خلال ثلاث أو أربع جمل بحيث يفهم الموظف المعنى المقصود، مثال ذلك: ان تقول للموظف" ان حجم الانتاج انخفض بمقدار ٤٪ ونحن نعاني بشكل مستمر من وجود مشكلات في الجودة، وسبق لنا أن نبهنا عن تفادي هذه المشكلات مرات عديدة ولكن دون جدوى، ولذلك فإنه لابد من أحداث تغيير ما" مع ملاحظة ألا تشعر الموظف بأنه هو السبب المباشر في انخفاض الانتاج، كأن تقول له: ان حجم انتاجك انخفض الى حد كبير".

٤- الانصات الجيد للموظف. . . فالمدير يجب عليه إتاحة الفرصة أمام الموظف لكي يعبر عن وجهة نظره.

٥- تسوية مختلف النواحي المالية المتعلقة بالموظف المفصول.

٦- توجيه الموظف الى الخطوات التالية الواجب عليه اتباعها.

تقديم النصح والمشورة Outplacement Counseling

بعد أن تنتهي مقابلة انهاء خدمة الموظف المفصول قد تقوم المنظمة بتقديم النصح والمشورة له بشأن البرامج التدريبية التي يجب عليه أخذها للتأهل لشغل منصب أو وظيفة جديدة.

مقابلات الخروج من المنظمة Exit interviews

تعقد العديد من المنظمات مقابلات مع الموظف عند تركه للمنظمة، وعادة ما تقع مسئولية عقد مثل هذه المقابلات على قسم الموارد البشرية بالمنظمة، وتستهدف بصفة أساسية تحسين صورة المنظمة أمام الموظف بالإضافة الى محاولة استقصائه عن رأيه في بعض نواحي القوة والضعف لدى المنظمة.

هذا قد أوضحت احدى الدراسات ان أسباب ترك الموظفين للعمل بمنظمة ما هو انخفاض مستوى الاجور والمزايا التي تقدمها المنظمة حيث أشار الى ذلك ٣٨٪ من حجم عينة الدراسة، فيما أوضح ٤٪ ان السبب هو انخفاض مستوى الاشراف.

الفصل من الخدمة وقانون إغلاق المصنع Layoffs and the Closing Law

يعتبر الفصل غير القانوني من احدى الحقائق السائدة لدى العديد من المنظمات والتي قد تنشأ سواء من جانب الفرد أو المنظمة. فقد تحدث من المنظمة بسبب انخفاض حجم المبيعات والأرباح مما يستلزم معه تخفيض حجم العمالة أو فصل بعض العاملين، وقد تحدث من جانب الموظف بسبب الرغبة في البحث عن وظيفة أفضل من حيث الأجر والمزايا والخدمات.

قانون إغلاق المصنع The Plant Closing Law

حتى عام ١٩٨٩ لم تكن هناك قاعدة قانونية بشأن تحديد موقف العاملين من اغلاق المصنع لأحد فروعه، ولذلك صدر قانون بصدد كيفية التعامل مع العاملين في حالة اتخاذ قرار بالتوقف عن النشاط، وبمقتضى هذا القانون الزم صاحب العمل بالتنبيه على العاملين قبل التوقف عن النشاط بمدة لاتقل عن ٦٠ يوم واعتبر جميع المنظمات التي يعمل لديها ١٠٠ عامل أو اكثر ملتزمة بهذا القانون، واعتبرت هذه المدة كافية للبحث عن عمل جديد لمن يتوقع فصله أوالاستغناء عنه من العاملين. وفي حالة إخبار الموظف بنسبة التوقف عن النشاط تلتزم المنظمة بدفع تعويض مادي له بواقع أجر يوم شامل المزايا والخدمات عن كل يوم تأخرت فيه عن إعلام الموظف وتتزايد قيمة التعويض الى أن تصل الى ٦٠ يوم في حالة عدم إعلام الموظف نهائياً.

من جهة أخرى يجب أن تُعلم المنظمة الموظف كتابياً بنية التوقف عن النشاط وبالتاريخ المتوقع لذلك حتى يستطيع أن يبحث عن عمل أخر.

الفصل المؤقت من العمل Layoff

يقصد بالفصل المؤقت من العمل بقاء الموظفين لفترة من الوقت بالمنزل دون عمل، وفي هذا الصدد توجد ثلاث حالات هي:

١- عدم وجود عمل كاف لتشغيل الموظفين.

٢- توقع الإدارة بأن التوقف عن العمل مرة أخرى سوف يكون لفترة مؤقتة.

٣- ان المنظمة تنوي إعادة الموظفين للعمل في حالة وجود عمل.

وبناء عليه فإن الموظف لايفصل هنا بشكل نهائي ولكن لفترة مؤقتة يعود بعدها للعمل بعد تحسن الظروف.

إجراءات الفصل المؤقت: Layoffs Procedures

تنحصر أهم الإجراءات التي تتبعها المنظمات بصدد الفصل المؤقت من الخدمة فيما يلي:

١- الأخذ في الاعتبار أقدمية الفرد كمحدد أساسي في تقرير من سوف يعود للعمل بعد اجراء الفصل المؤقت.

٢- تستخدم الأقدمية في حالة انخفاض كفاءة الموظفين في الحكم على قرار عودة الفرد إلى عمله .

٣- عادة ما تحسب الأقدمية منذ تاريخ التحاق الفرد بالعمل، وليس منذ التحاقه بالوظيفة.

٤- بسبب زيادة أقدمية العديد من الموظفين فإنه يمكن تكليف الموظف بالقيام بواجبات وظيفه أخرى داخل المنظمة.

بدائل الفصل المؤقت: Alternatives To Layoffs

قد تتردد العديد من المنظمات في اتخاذ قرار الفصل المؤقت لبعض الموظفين بسبب خوفها على ما أنفقته من أموال خلال المراحل المختلفة للتوظف، بالإضافة إلى رغبتها في عدم التفريط في أحد الموظفين الذين قد ترسخ لديهم الولاء والانتماء للمنظمة.

ولذلك فهناك بدائل للفصل المؤقت تتمثل في:

١- التخفيض الاختياري في الأجر.. حيث قد يوافق العمال على إجراء تخفيض ما في أجورهم مقابل عدم التفريط في أي عامل من العمال، وقد تتجه بعض المنظمات إلى العمل بكل طاقتها أثناء فترات الرواج ولاتمنح أية أجازات للعاملين إلا خلال فترات الكساد.

٢- التخفيض في عدد ساعات العمل اليومي.. الأمر الذي يترتب عليه تخفيض في الأجور التي يحصل عليها العامل.

٣- التنبيه مقدماً على العاملين باحتمالات حدوث الفصل المؤقت، حيث قد تُعلم بعض المنظمات العاملين بإمكانية الاستغناء عنهم في أي وقت حسب طبيعة النشاط.

كيفية التعامل مع تخفيض حجم العمالة والاندماجات: Adjusting To Downsizing and Mergers

يقصد بالتنزيل Downsizing تخفيض قوة العمل المتاحة لدى المنظمة. وبالرغم من حدوث التنزيل إلا ان معظم الدراسات أوضحت عدم تحسن مستوى تكاليف التشغيل بعد اجراء التنزيل وذلك بسبب تأثر الحالة المعنوية بالانخفاض بالنسبة لباقي العاملين نتيجة لاحساسهم بعدم الأمان.

كيفية التعامل مع الاندماجات أو الاستحوازاتHandling The Merger / Acquistion

يترتب على حدوث الاندماجات أو الاستحوازات انتقال العمالة إلى الشركة المشترية أو المندمجة، وبالتالي يشعرون بعدم العدالة في المعاملة مقارنة بالموظفين القدامى بالشركة، ومن هنا يجب مراعاة ما يلي:

١- تجنب الظهور بمظهر القوي أو المسيطر.

٢- تجنب سلوك النصر أو الهزيمة.

٣- حاول أن تخلق شعوراً طيباً تجاه الشركة المشتراة.

٤- تذكر أن اسلوب معاملة المنظمة للموظفين القادمين من الشركة المشتراة أو المندمجة له تأثير كبير على مستوى الولاء والثقة وحجم الانتاجية.

وبغض النظر عن اسباب حدوث التخفيض في العمالة فإنه يجب أن تدار هذه العملية بحرص وعناية تحسباً من وقوع نتائج غير مرغوبة، وفي نفس الوقت ضمان تحقيق العدالة، وتتمثل أهم الخطوات الواجب اتباعها عند تخفيض حجم العمالة فيما يلي:

١- تحديد الأهداف والقيود الواجب أخذها في الاعتبار عند تحقيق تلك الأهداف. وذلك من خلال تحديد عدد المراكز الوظيفية التي سوف تتأثر بتلك العملية وأعداد العاملين المتوقع تأثرهم بها.

٢- تشكيل فريق عمل لإجراء عملية التخفيض في قوة العمل، بحيث تحصر مسئوليات هذا الفريق في اجراء اتصالات مكثفة مع العاملين المتوقع تأثرهم بالتنزيل، بهدف شرح أهم الأسباب المؤدية إلى ذلك.

٣- وضع خطة بالتصرفات المتوقعة، فالتنزيل سوف يترتب عليه انخفاض في الروح المعنوية للعاملين، ولذلك فإنه يجب ممارسة بعض الانشطة التي تستهدف رفع الروح المعنوية لهم مثل تجميد حركة التعيينات لفترة لاتقل عن ٦ شهور من صدور قرار التنزيل.

٤- الأخذ في الاعتبار بعض الاحتياطات الأمنية، لأنه قد تنشأ مشكلة من موظف أو أكثر من أولئك الذين تأثروا بقرار التنزيل.

الإحالة للتقاعد Retirment

قد ينظر بعض الموظفين للإحالة للتقاعد على أنها حدث سعيد، لأنه سوف يتحرر من روتين الواجبات اليومية لأداء وظيفته، إلا أن البعض الأخر قد يتأثر نفسياً بسبب إنقطاعه عن العمل الذي كان يشعره بأهميته ويحقق ذاته من خلاله.

وبناء عليه فإن أحدى الدراسات التي أجريت على بعض المنظمات أشارت إلى أن ٣٥٪ من تلك المنظمات ترغب في تقديم النصح والمشورة بشأن تهيئة العاملين للتقاعد. ومن أهم الأنشطة التي يمكن تقديم النصح والمشورة بشأنها للعاملين ما يلي:

أ- كيفية قضاء وقت الفراغ.

ب- الاستثمار المالي.

جـ- كيفية المحافظة على اللياقة الصحية.

د- تقديم المشورة في النواحي النفسية.

هـ- تقديم المشورة بشأن إختيار مسار وظيفي أخر خارج الشركة.

و- تقديم المشورة بشأن إختيار مسار وظيفي أخر داخل الشركة.

هذا وتشير نتائج الدراسات إلى أن ٦٤٪ من المنظمات ترى ضرورة تقديم برامج للنصح والمشورة لتهيئة العاملين للتقاعد. بالإضافة إلى ذلك فهناك اتجاه لأن تقوم المنظمات بتشغيل المتقاعدين لبعض الوقت وذلك بناء على رغبة العديد من الموظفين الذين تتزايد أعمارهم عن ٥٥ عاماً.

الخلاصة Summary

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص ما يلي:

١- يلعب المشرفون دوراً هاماً في إدارة المسار الوظيفي، وذلك من خلال: معاونة الموظف في التغلب على صدمة الواقع، زيادة حماس الموظف، تقديم توصيف واقعي للوظائف، التركيز في تقييم الأداء على تنمية المسار الوظيفي، وأخيراً وضع برنامج للتناوب الوظيفي.

٢- عند صنع قرارات الترقية قد يتم الاحتكام إلى الأقدمية أو الكفاءة أو الجمع بينهما.

٣- توجه معظم الشركات جهودها نحو تنمية المسار الوظيفي من خلال اتاحة فرص تدريبية وتعليمية مناسبة للعاملين بها. وقد تعتمد بعض الشركات على وضع برنامج شامل لأدارة المسار الوظيفي أوالاعتماد على المصادر الداخلية في ترقية الموظفين.

٤- يمكن الاعتماد على تقييم الأداء بغرض تنمية المسار الوظيفي في إدارة المسار الوظيفي للعاملين، حيث يتم التعاون بين المشرف والموظفين في سبيل وضع خطة محكمة للمسار الوظيفي تأخذ في إعتبارها حاجات وتفضيلات العاملين.

٥- تعتبر نظم شغل الوظائف من النواحي الهامة التي تؤثر في إدارة المسار الوظيفي، ولذلك ينبغي توافر معلومات فورية عن مستويات أداء العاملين في الماضي، على أن تتاح فرصة الترقي أمام الجميع بشكل متساو حتى يشعر الجميع بالعدالة.

٦- ضرورة الأخذ في الاعتبار أراء وحاجات ورغبات العاملين، فعلى سبيل المثال تحتفظ شركة تويوتا بخط ساخن للتعامل مع العاملين والتعرف على شكاواهم.

٧- إن إقامة نظام عادل في التأديب انما يتطلب توافر ثلاث مقومات أساسية هي: الاحتكام الى مجموعة من القواعد والاجراءات، وضع نظام متدرج في التأديب، واتاحة الفرصة للتظلم أمام الموظف.

٨- إن الهدف الأساسي من تحقيق الانضباط بدون توقيع أية عقوبات تتمثل في زيادة درجة قبول الموظفين للقواعد والاجراءات من خلال تخفيض الطبيعة التأديبية للنظام.

٩- تمثل إدارة تسريح الموظفين جزء هاماً من عمل أي مشرف، ومن بين أهم أسباب تسريح الموظف مايلي:

أ- مستوى الأداء المنخفض.

ب- السلوكيات والتصرفات الخاطئة.

جـ- الافتقار للمؤهلات اللازمة لأداء واجبات الوظيفة.

د- العصيان والتمرد على أوامر وتعليمات الرؤساء.

١٠- أثناء عقد مقابلة انهاء الخدمة، يجب على المدير أن يخطط لما سوف يقوله أثناء المقابلة، بالاضافة إلى التركيز على الموضوع الأساسي ويصف الموقف ويسمع باهتمام ويحدد المزايا التى يحصل عليها الموظف، وأخيراً يحدد الخطوات الواجب عليه اتباعها فيما بعد.

أسئلة للمناقشة: Discussion Questions

في ضوء قراءتك لهذا الفصل، اجب عن الأسئلة التالية:

١- اشرح أهم العوامل الوظيفية الواجب أخذها في الإعتبار عند تحديد الواجبات التي تسند للفرد في أول عمل يلتحق به؟

٢- تناول بالشرح والتحليل مجموعة الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تنشيط حركة الأتصالات النازلة في المنظمة؟

٣- ما هي أهم أوجه الشبه والاختلاف بين نظام التأديب في ظل عدم توقيع عقوبات ونظام التأديب الذي يتمسك بحرفية القواعد والإجراءات في تأديب الموظفين؟

٤- ما هي ضمانات تحقيق العدالة في تأديب الموظفين؟

أنشطة فردية وجماعية: Individual and Group Activities

١- قم بإعداد سيرة ذاتية لك مستخدماً أهم الارشادات المشار إليها في هذا الفصل؟

٢- من خلال العمل بشكل فردي أو في جماعة أختر ثلاثة مهن مختلفة مثل الاستشارات الادارية ومدير الموارد البشرية ورجال البيع، ثم قم بإعداد تقييم لحجم الطلب المستقبلي لهذه المهن خلال العشر سنوات القادمة؟

٣- من خلال العمل في شكل فردي أو في جماعة أختر العديد من المهن مثل المبرمج، المحامي، المحاسب وابحث عن الوظائف الخالية في هذ المجالات عبر شبكة الانترنت، هل تعتقد أن شبكة الانترنت تعد وسيلة ملائمة للبحث عن عمل؟ ولماذا؟

٤- من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي، حدد طبيعة العقاب في كليتك وهل تعتقد أنه نظام فعال؟

حالة تطبيقية Case Application

الاستقرار الوظيفي بشركة IBM

ظلت شركة IBM معروفة بتحقيق الأمان الوظيفي على مدار الخمسين عاماً الماضية، وخلال هذه السنوات لم تبادر بفصل أي عامل من عامليها، إلا ان الشركة قد تعرضت لبعض التغيرات الجذرية في أواخر الثمانينات عندما شرعت في غلق أحد فروعها، ولكن آلاف العاملين بهذه الفروع تم نقلهم لوظائف مماثلة بالفروع الأخرى بالشركة.

ولكن سرعان ماتبخرت سياسة التوظف الكامل لدى الشركة بمجرد تدهور سوق الحاسبات الآلية في الثمانينات حيث بدأت إيرادات المبيعات والأرباح في الانخفاض. ولكن مع بداية عام ١٩٩١ ظهرت الحاجة إلى ضرورة إجراء مجموعة من التغيرات الجذرية، ومن هنا بدأت الشركة في التعجيل بعمليات التنزيل والتشجيع على التقاعد المبكر وخطط التحفيز على الترك الاختياري للعمل. ومع بداية عام ١٩٩٣ بدأت شركة IBM في التخلي عن سياسة التوظيف الكامل وعندئذ بدأت الشركة في فصل الموظفين، واتاحت الفرصة أمامهم لترك العمل وبدأت بـ ٣٠٠ موظف يعملون بفروع الشركة في نيويورك والمركز الرئيسي.

في ضوء دراستك للحالة أجب عن الأسئلة التالية:

١- ما رأيك في الحقيقة التي ترى أن شركة IBM تحقق أعلى معدلات الأمان الوظيفي بالرغم من أنها تحقق معدلات منخفضة من المبيعات والأرباح؟

٢- ما هي أهم الخطوات التي يجب على الشركة اتباعها كي تتغلب على مشكلة فصل الموظفين؟

٣- في ضوء خبرة الشركة في تطبيق سياسة التوظيف الكامل، ماذا تنصح الشركات الأخرى المماثلة التي تشرع في تطبيق تلك السياسة؟

الجزء الرابع

التعويضات

Compensation

الفصل الحادي عشر :

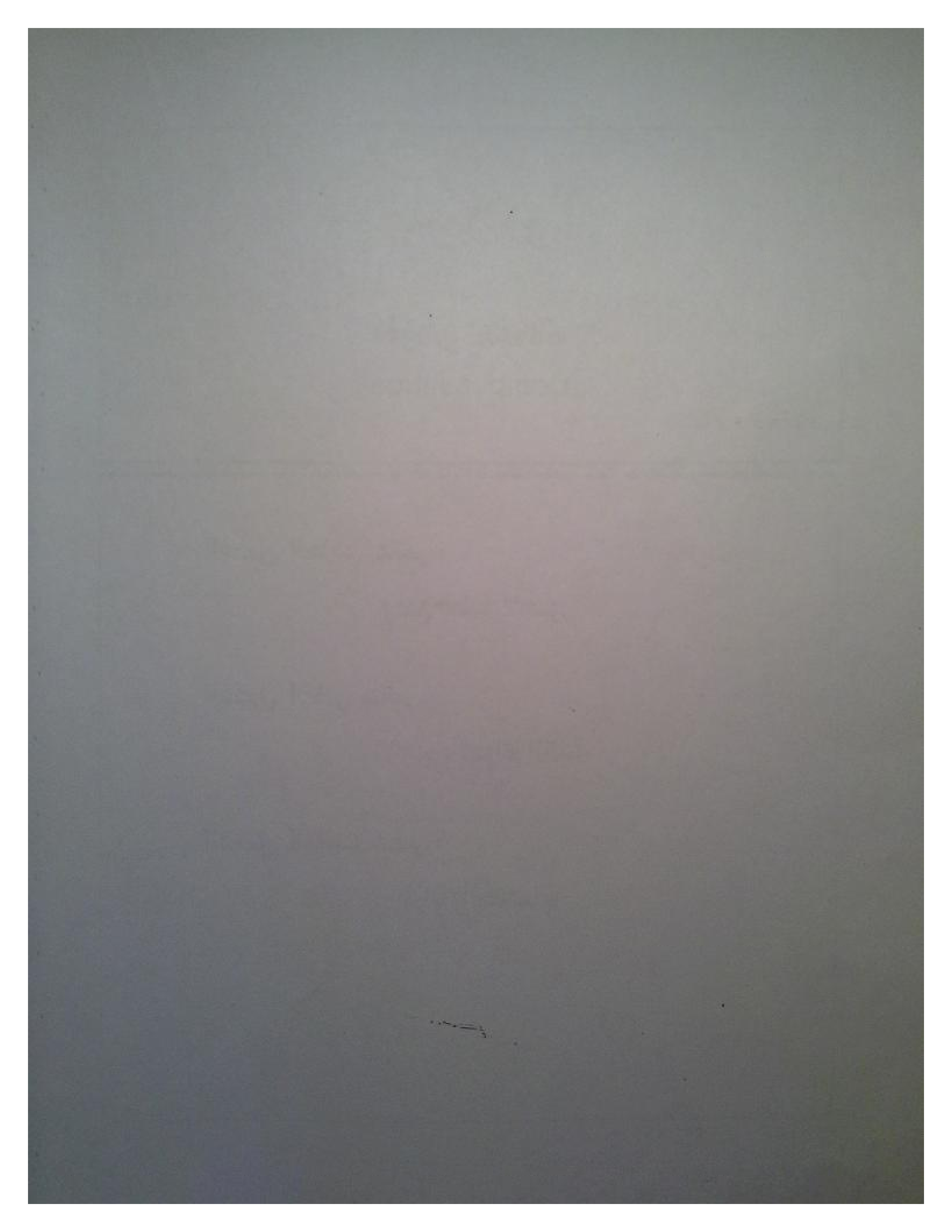
وضع خطط الأجـور

الفصل الثاني عشر :

الأجور والحوافز المالية

الفصل الثالث عشر :

المزايا والخدمـات



الفصل الحادي عشر

وضع خطط الأجور

Establishing Pay Plans

الأهداف السلوكية: Behavioral Objectives

بانتهائك من دراسة هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

* مناقشة الأربعة عوامل الأساسية المحددة لمعدلات الأجور.
* أن تشرح بالتفصيل كل خطوة من الخطوات الخمس الأساسية لوضع معدلات الأجور.
* أن تعرض العمليات الأساسية لتقييم الوظائف.
* أن تجري فحصاً لخطة المرتبات.

محتويات الفصل: Chapter Outlines

يحتوى هذا الفصل على النقاط الأساسية التالية:

* النواحي الأساسية للتعويضات.
* العوامل الأساسية المحددة لمعدلات الأجور.
* وضع معدلات الأجور.
* الاتجاهات الحالية في تعويض الموظفين.
* تسعير الوظائف الادارية والمهنية.
* القضايا الراهنة في إدارة التعويضات.

هذا وسوف نتناول كل نقطة من النقاط الستة السابقة على النحو التالي:

أولاً: النواحي الأساسية للتعويضات: Basic Aspects of Compensation

التعويضات في العمل: Compensation At Work

تعويض الموظف
هو جميع اشكال الأجور والعوائد التي يحصل عليها الموظف بسبب عمله بوظيفة معينة.

يشير تعويض الموظف إلى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسين هما: المدفوعات المالية المباشرة والتي قد تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والأجازات مدفوعة الأجر.

هذا ويوجد أسلوبين أساسيين لمنح المدفوعات المالية المباشرة للموظفين، إما على أساس زمني Increments of Time أو على أساس معدلات الأداء. ولكن تميل معظم المنظمات إلى سداد أجور الموظفين على أساس الوقت المنقضي في أداء واجبات الوظيفة. فمثلاً نجد العمال ذوي الياقات الزرقاء Blue- Collar عادة ما يحصلون على أجورهم على أساس يومي أو عن كل ساعة عمل والتي غالباً ما يطلق عليها اسم يوم عمل Work Day، أما باقي العاملين- وخاصة الاداريين والمهنيين وأحياناً العاملين بوظائف السكرتارية والوظائف المكتبية- فيحصلون على مرتبات Sal-aries، حيث يتم تعويضهم على أساس فترة زمنية أطول (أسبوع- شهر- سنة) أكثر من تعويضهم بالساعة أو على أساس يومي.

أما بالنسبة للبديل الثاني وهو سداد أجور العاملين في ضوء معدلات الأداء المحققة فمن أمثلته نظام الأجر بالقطعة Piece Work، والذي ينشأ علاقة مباشرة ما بين ما يحصل عليه العامل من تعويضات وما يحققه من انتاج (أو عدد القطع المنتجة)، وتعرف هذه الطريقة باسم خطة الأجر التشجيعي Incentive Pay Plan، فعلى سبيل المثال يتم قسمة أجر الساعة للعامل على العدد المعياري من الوحدات المتوقع أن يقوم بإنتاجها خلال ساعة واحدة، وعندئذ يحصل العامل على حافز عن كل وحدة منتجة تزيد عن المعدل المعياري للانتاج. لذا فإن عمولات رجال البيع تعد مثالاً آخر للتعويضات المرتبطة بحجم الانتاج وهو هنا عبارة عن حجم مبيعات كل مندوب.

وفي هذا الفصل نتناول بالشرح كيفية إعداد خطط الأجور للعمالة ذات الأجر الثابت أو مايطلق علية المرتبات، أما في الفصول التالية فسوف نتناول المزايا المالية والحوافز المالية والعلاوات.

يعرف علماء النفس ان الأفراد لديهم العديد من الحاجات، وقليل من هذ الحاجات هو الذي يتم اشباعه من خلال النقود، أما الحاجات الأخرى- مثل الحاجة للانجاز والحاجة للأمن والحاجة للانتماء والحاجة لتأكيد الذات- فنجدها أيضاً تحفز الفرد على اتباع سلوك معين، ولذلك فهي تشبع بشكل غير مباشر من خلال النقود. وبناء عليه، فإنه بالرغم من تنوع أساليب التحفيز الحديثة- مثل اسلوب الاثراء الوظيفي- إلا أن النقود لاتزال من أهم الحوافز.

ثانياً: العوامل الأساسية المحددة لمعدلات الأجور:

Basic Factors In Determining Pay Rates

هناك أربعة عوامل أساسية تؤثر في تصميم أي خطة للأجور تتمثل في الاعتبارات القانونية والنقابات العمالية وسياسة التعويضات بالمنظمة والعدالة المراد تحقيقها في منح الأجور.

هذا ونتناول كل عامل من العوامل السابقة بالتفصيل على النحو التالي:

(١) الاعتبارات القانونية في منح التعويضات: Legal Considerations In Compensation

بداية تفرض العديد من القوانين على صاحب العمل ضرورة الايقل مستوى الأجر عن حد معين، كما تنظم كيفية التعويض عن الوقت الاضافي وكذا المزايا والخدمات التي ينبغي تقديمها للعاملين. ويتمثل أهم تلك القوانين فيما يلي:

أ- قانون Davis-Bacon لعام ١٩٣١٠٠ والذي يسمح لوزير القوى العاملة بتحديد معدلات لأجور الفنيين والعمالة الموظفة لدى المقاولون الذين يعملون لحساب الحكومة الفيدرالية. هذا وقد أدخلت بعض التعديلات على القانون بغرض تقديم بعض المزايا للعاملين وألزمت المقاولون بسداد مقابل هذه المزايا.

ب- قانون Walsh- Healey للتعاقدات الحكومية في عام ١٩٣٦: 1936 Walsh- Healey Public Contract Act، وهذا القانون يضع مجموعة من معايير العمل الأساسية للموظفين الذين يعملون بالحكومة بقيمة لاتقل عن ١٠,٠٠٠دولار. ويتضمن القانون ضرورة توفير حد أدنى من الأجور وحد أقصى من ساعات العمل وفي نفس الوقت توفير مستلزمات الأمان والصحة للعاملين.

جـ- قانون معايير العمل العادلة لسنة ١٩٣٨: 1938 Fair Labor Standareds Act وقد صدر هذا القانون في عام ١٩٣٨ وتعرض للتعديل مرات عديدة، وبمقتضاه يجب على صاحب العمل توفير حد أدنى من الأجر لكل عامل وأن يحدد الحد الأقصى لساعات العمل، وأيضاً الأجر عن الوقت الاضافي وأن يتسم الأجر بالعدالة، هذا بالاضافة إلى ضرورة إمساك الدفاتر وتقديم ميزة رعاية أطفال العاملين. وقد شمل هذا القانون جميع العاملين بالشركات الزراعية ومتاجر التجزئة والمؤسسات الخدمية.

من ناحية أخرى فقد وجد بهذا القانون نصاً هاماً بخصوص أجر ساعات العمل الاضافي، حيث أوضح أنه من الضروري أن تعادل ساعة العمل الاضافي في أجرها حوالي مرة ونصف المرة من أجر ساعة العمل العادي وذلك لأي عدد من الساعات تزيد عن ٤٠ساعة أسبوعياً. فمثلاً لو أن العامل الذي يخضع للقانون عمل ٤٤ساعة في الأسبوع، فإن من حقه أن يحصل على أجر إضافي عن ٤ساعات يعادل مرة ونصف أجر ساعة العمل العادي، لذا فإن العامل سوف يحصل على ٣٢٠ دولار عن ساعات العمل العادي بفرض أن أجر ساعة العمل العادي تعادل ٨ دولارات (٤٠ساعة×٨دولارات)، بالإضافة إلى أجر اضافي عن ٤ساعات، لكل ساعة ١٢دولار (٨× ١,٥٠)، ومن ثم فسوف يحصل على أجر إضافي ٤٨دولاراً.

بالإضافة إلى ماسبق، فإن القانون وضع أيضاً حد أدنى للأجور، وهذا الأجر لايضع فقط حد أدنى للأجر أو أجر أساسي للعاملين الذين يشملهم القانون، ولكن يعد أيضاً مؤشراً، عادة ما يؤدي إلى زيادة في الأجور من الناحية العملية لجميع العاملين عندما يتزايد الحد الأدنى للأجر (بلغ الحد الأدنى للأجر ٥,١٥دولاراً لأغلبية العاملين الذين يشملهم القانون). ويتضمن القانون أيضاً توفير الرعاية الكاملة لأطفال العاملين، ولاشك ان كل ذلك يمنع تشغيل القاصر الذي يتراوح سنه ما بين ١٦-١٨ سنة وخاصة في الأعمال التي تتضمن قدراً عالياً من الخطورة مثل المناجم، كما يحذر تشغيل من يقل سنه عن ١٦سنة.

وبالرغم مما سبق، فإن هناك بعض الفئات المستثناه من تنفيذ القانون، وبصفة خاصة الاستفادة من بعض المزايا المرتبطة بالعمل وقت إضافي، ويمنح هذا الاستثناء في ضوء المسئوليات والواجبات والمرتب الذي يحصل عليه الفرد من الوظيفة. على أية حال، فإن الموظفين الاداريين والمهنيين عادة ما يستثنون من تطبيق الحد الأدنى للأجر وشروط التشغيل وقتاً إضافياً حسب القانون.

هذا ويعد الخروج على هذا القانون من الأمور التي تسبب العديد من المشكلات للشركات المنوطة بتطبيقه، فمنذ عدة أعوام مضت قضت المحكمة الفيدرالية بالزام مصنع كلورادو للحوم المصنعة بأن يدفع حوالي ٢مليون دولار لعدد ٥٠٧١ موظف يعملون به، نظراً لأنه خالف القواعد القانونية المنصوص عليها في قانون العدالة في معايير العمل، حيث لم يكافئ العاملين على ساعات العمل الاضافية التي تزيد عن الـ٤٠ساعة المقررة أسبوعياً، بالإضافة إلى عدم التزامه أيضاً بامساك السجلات اللازمة.

د- قانون الأجر العادل لعام ١٩٦٣: 1963 Equal Pay Act. . ويعد هذا القانون بمثابة تعديل لقانون معايير العمل العادلة، وصدر هذا القانون من منطلق أن العاملين من جنس معين قد يحصلون على معدل أجر يقل عما يحصل عليه العاملون من جنس أخر بالرغم من قيامهم بأداء نفس العمل تقريباً. بمعنى أنه اذا تطلب العمل مهارات متساوية وتطلب بذل نفس المجهود والقيام بواجبات متساوية، وكان يؤدى في نفس الظروف. فإنه ينبغي أن يحصل العاملون من كلا الجنسين (ذكور/أناث) على أجر متساوي Equal Pay اذا لم تكن الاختلافات في الأجر راجعة لعوامل خاصة بنظام الأقدمية Seniority System أو نظام الجودة أو الكفاءة في العمل Merit System أو بسبب التباين في جودة وميكنة الانتاج أو أي عامل آخر بخلاف الجنس. ومن هنا جاء هذا القانون ليؤكد على ضرورة المساواة في الأجر بين الذكور والاناث الذين يؤدون نفس العمل مالم توجد بينهم اختلافات في مستوى المهارة والتي تنعكس على حجم وجودة الانتاج.

هـ- قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤: 1964 Civil Rights Act . . ويعرف هذا القانون باسم "قانون تكافؤ الفرص الوظيفية Equal Employment Oppourtunity Act، وبمقتضى هذا القانون تشكلت لجنة لتحقيق التكافؤ في الفرص الوظيفية، وتشير الفقرة (VII) من القانون إلى أنه يعد غير قانونياً قيام صاحب العمل ببعض الممارسات التمييزية بين العاملين أثناء مراحل الاختيار والتعيين أو في منح المكافآت أو شروط العمل أو منح بعض الامتيازات الوظيفية لأسباب ترجع إلى العرق أو اللون أو الديانة أو الجنسية.

و- قانـون ضمان دخـل الموظـف المتقاعد لعام ١٩٧٤: 1974 Employee Retirement Income Security Act. . ويضمن هذا القانون حصول الموظف عند تقاعده على دخل، وذلك من خلال انشاء شركات يقوم صاحب العمل بتمويلها وتديرها الحكومة لحماية الموظف من فشل خطة المعاشات التي يطبقها صاحب العمل، ولذلك فهو يضع مجموعة من القواعد القانونية الملزمة بشأن الحقوق المكتسبة للموظف Vesting Rights، والتي تشير إلى مساهمة الموظفين في خطة المعاشات وكيف يمكن التعامل مع تلك الحقوق في حالة إنهاء خدمة الموظف قبل بلوغه سن التقاعد- وهنا غطى هذا القانون البند الخاص بإمكانية نقل تلك الحقوق من منظمة لأخرى حتى لايضيع حق الفرد، بالإضافة إلى وضع مجموعة من المعايير الأمنية ضد أي ممارسات غير أمنية في تحويل خطة المعاشات.

ز- قانون الاصلاح الضريبي The Tax Reform Act of 1986. . يمثل قانون الاصلاح الضريبي الصادر في عام ١٩٨٦ أهم القوانين التي اعتنت بالنظر في الأمور الضريبية على مدار الـ ٤٠ سنة السابقة لصدوره. وهو يؤثر على مايحصل عليه الموظف من تعويضات بطريقتين أساسيتين هما:

- أنه ساهم في خفض معدلات الضرائب على الفرد إلى ثلاثة شرائح أساسية هي ١٥٪، ٢٨٪ واضيفت حالياً شريحة ثالثة ٣١٪.
- ساهم القانون في زيادة حجم المزايا والخدمات المقدمة للموظفين الكتابين، إلا أنه خفض معدلات الضريبة المفروضة على المزايا المقدمة للموظفين ذوي الأجور المرتفعة.

ح- بعض القواعد القانونية الأخرى المؤثرة على تعويضات العامل: Other Legislation Affecting Compensation، هناك العديد من القوانين الأخرى التي كان لها تأثير على قرارات تعويض العاملين. فمثلاً نجد أن قانون محاربة التمييز بين العاملين على أساس السن قد منع وجود تمييز ضد العاملين الذين تزداد أعمارهم عن ٤٥ عاماً في جميع أمور التوظف بما فيها التعويضات. وبنفس الطريقة منع قانون المعاقين الأمريكي التمييز ضد الأفراد المعاقين والذين يتوافر لديهم مستويات عالية من التأهيل والمهارة، وذلك في جميع أمور التوظف بما فيها التعويضات.

كما استهدف قانون الأجازات الرعاية الصحية والأسرية تحديد الفئات الوظيفية الخاضعة له، حيث اقتضى منح الرجال والسيدات أجازة قد تصل إلى ١٢ أسبوعاً غير مدفوعة الأجر وتمنح بغرض رعاية الطفل أو ولادته أو مرافقة الزوج أو الزوجة أو رعاية الوالد أو الوالدة، ولذلك التزم العديد من المقاولين بالحكومة الفيدرالية بضرورة اتخاذ العديد من التصرفات الايجابية في هذا الصدد بما فيها تعويضات العاملين.

من ناحية أخرى، فإن لكل ولاية من الولايات الخمسين قوانين تعويضات للعاملين بها، والذين يصل عددهم إلى مايزيد عن ٨٥ مليون عامل، ومن بين أهم الأمور التي تسعى إليها هذ القوانين هو ضمان حصول ضحايا حوادث العمل من هؤلاء العاملين على أجور مؤكدة وملائمة. هذا ولقد تم تعديل قانون الضمان الاجتماعي لعام ١٩٥٣ عدة مرات بهدف حماية العمال الأمريكان من الحرمان أو الفقر الاقتصادي، ولذلك أكد هذا القانون على ضرورة منح إعانة بطالة للمتعطلين وتقديم مزايا لفاقدي الوظائف والذين يفشلون في الحصول على وظائف بعد مرور ٢٦ أسبوعاً من تاريخ تركهم للعمل السابق.

هذا وقد وضع القانون الفيدرالي للحجز على الدخل Federal Wage Garnishment Law حدوداً على مقدار الأجر الواجب احتجازه من العامل في الأسبوع، كما أنه حمى العامل من الفصل بسبب احتجاز دخله.

(٢) تأثير النقابات العمالية على قرارات منح التعويضات: Union Influences on Compensation Decisions

لقد أثرت أيضاً قوانين النقابات والعلاقات العمالية على كيفية تصميم خطط الأجور، فلقد تأثرت حركة العمالة بالقانون الصادر في عام ١٩٣٥ والخاص بعلاقات العمل الوظيفية وماترتب عليه من قرارات صادرة عن الجهات القضائية، حيث منح النقابات العمالية الحماية القانونية واعطى للعاملين الحق في التنظيم والمساومة الجماعية والانشغال بالأنشطة التنسيقية التي تستهدف تحقيق الحماية المشتركة لجميع الأعضاء. وقديماً كان الأجر بمثابة أهم القضايا الأساسية التي تدور حولها المساومات الجماعية، ولكن هناك العديد من الأمور الهامة أيضاً والتي يجب أن تشملها المساومات مثل: توقيت الحصول على الأجر، ضمان الحصول على الأجر، مدى توافقه مع تكاليف المعيشة، وغيرها من المزايا التي يمكن الحصول عليها من الوظيفة مثل الرعاية الصحية.

هذا ولقد انبثق عن قانون علاقات العمل الوطنية لجنة عرفت باسم لجنة علاقات العمل الوطنية يكون من أهم مهامها الأساسية مقابلة ممارسات أصحاب الأعمال للتأكد من أن العاملين يحصلون على حقوقهم الوظيفية كاملة، ولقد وضعت هذه اللجنة مجموعة من القواعد التي تضمن الحصول على دعم وتأييد المسئولين بالنقابات لوضع حزمة متكاملة من التعويضات. فعلى سبيل المثال يجب أن يقوم موظفي النقابات بتقديم شرح لمنحنيات الأجور التي يقدمها أصحاب العمل - وهو عبارة عن الخريطة التي توضح علاقة الارتباط بين الأجور والوظائف-. وكذلك يجب أن تعرف النقابة بما يحصل عليه كل موظف بها من مرتبات.

(٣) سياسة التعويضات بالمنظمة: Compensation Policies

تؤثر أيضاً السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة على الأجور والمزايا التي تقدمها لهؤلاء العاملين، ونظراً لأن هذه السياسات تقدم مجموعة من الارشادات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تعويض العاملين، فإنه عادة ما تكتب هذه السياسات بواسطة مدير الموارد البشرية أو مدير التعويضات بالتعاون مع الإدارة العليا.

وأحد الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع سياسة الأجور هو تقرير ماذا كان الأجر سوف يكون أجراً رائداً Leader أم تابعاً Follower، فمثلاً نجد ان المستشفى عادة مايكون لديها سياسة خاصة بأجور المرضات تبدأ بمعدل أجر يزيد بنسبة ٢٠٪ عن الأجور السائدة بسوق العمل. والافتراض القائل بأن دفع أجور منخفضة يجعل المنظمة اكثر تنافسية قد يكون خرافة خطيرة Dangerous Myth، بل هناك تكاليف شاملة مرتبطة بعنصر العمل وتحدد مستوى المنافسة الذي يجب أن يسود، وهذه التكاليف لاتنشأ ليس فقط بسبب معدلات الأجور ولكن أيضاً بسبب مستوى الانتاجية. حيث يشير أحد الخبراء على ضرورة معرفة أن القضية لاتكمن فقط فيما يدفعونه من أجور للأفراد ولكن أيضاً فيما يحققونه من انتاج.

وهناك سياسات أخرى على درجة كبيرة من الأهمية تشمل كيفية منح العاملين زيادة في مرتباتهم وكذا الاهتمام بترقية العديد منهم، وهناك سياسة الأجر الإضافي، وسياسات أخرى تتعلق بالإجر التجريبي Probationary wage واجازة الخدمة العسكرية، والأجازات والواجب القضائي. هذا وتشير الدراسات الى ان الموقع الجغرافي يلعب دوراً هاماً في تشكيل سياسات التعويض، فالوظيفة التي يحصل شاغلها على ٥٠,٠٠٠ دولار في سيشل وسان ديجو وهيوستن، يحصل شاغلها على ٥٧٠٠٠ دولار في مدينة نيويورك، و٦٠,٠٠٠ دولار في سان جوزي وكاليفورنيا بسبب وجود اختلافات في الأجور نظراً لاختلاف الموقع الجغرافي.

(٤) العدالة وتأثيرها على معدلات الأجور: Equity and Its Impact on Pay Rates

وأخيراً، فإن الحاجة الى تحقيق العدالة تعد من العوامل الحاكمة في تحديد معدلات الأجور، وبصفة خاصة كل من العدالة الخارجية والعدالة الداخلية. فالعدالة الخارجية External Equity يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الأجور بالمنظمة بنظيراتها السائدة في منظمات أخرى، حتى يستطيع صاحب العمل جذب الأفراد للعمل لديه أو حتى على الأقل للاحتفاظ بقوة العمل الحالية. أما العدالة الداخلية فتتحقق من خلال مراعاة ان يحصل الفرد على أجر يعادل ما يحصل عليه الآخرون بالمنظمة والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل ويؤدون نفس الوظيفة.

ولأهمية تحقيق العدالة في منح التعويضات، فإن العديد من المنظمات تقوم بإجراء دراسات دورية للتعرف على مدى ادراك العاملين واحساسهم تجاه النظام المتبع في تعويضهم. ومن أهم الأسئلة التي توجه إليهم في هذا الصدد:



ماهي درجة رضائك عن مستوى أجرك؟، وما هي المعايير المستخدمة في زيادة مستوى أجرك الحالي؟، وما هي العوامل التي تعتقد أنها استخدمت أثناء تحديد مستوى أجرك؟

هذا ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع وتحديد معدلات الأجور من خلال اتباع الخطوات التالية:

١- اجراء مسح شامل للمرتبات Salary Survey التي يقدمها أصحاب الأعمال الأخرى لنفس الوظائف (تحقيق العدالة الخارجية).

٢- تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بمنظمتك من خلال اجراء تقييم الوظائف (لضمان تحقيق العدالة الداخلية).

٣- تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية.

٤- تسعير كل فئة أجرية بإستخدام منحنيات الأجور.

٥- وضع معدلات ملائمة للأجور.

وسوف نتناول كل خطوة من الخطوات الأربع السابقة في الصفحات القليلة القادمة:



ثالثاً: وضع معدلات الأجور: Establishing pay Rates

يمر وضع معدلات الأجور بأربعة خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:

الخطوة الأولى: اجراء مسح ميداني للأجور Stept 1: Conduct the Salary Survey

مقدمة: Introduction

تلعب التعويضات أو دراسة المرتبات دوراً محورياً في تسعير الوظائف، ومن هنا فإن كل صاحب عمل يجب أن يجري على الأقل دراسة غير رسمية لهيكل المرتبات التي يقدمها. ولذلك فإن دراسات المرتبات Salary Surveys يمكن الاعتماد عليها في تحقيق ثلاثة أهداف أساسية، وهي:

أ- يمكن الاعتماد على ما توفره تلك الدراسات من بيانات في تسعير الوظائف المرجعية المقارنة Benchmarking Jobs والتي تلعب دوراً أساسياً في تشكيل مستوى الأجور لدى المنظمة والتي تتمركز حولها باقي الوظائف اعتماداً على قيمتها النسبية بالنسبة للمنظمة.

ب- أن حوالي ٢٠٪ أو أكثر من الوظائف المتاحة لدى أصحاب الأعمال يتم تسعيرها مباشرة في ضوء الوظائف المتاحة بسوق العمل- اكثر من اعتمادها على الوظائف المرجعية المقارنة- اعتماداً على اجراء الدراسات الرسمية أو غير الرسمية لما تقدمه المنظمات المناظرة لنفس الوظائف.

جـ- تستخدم دراسات الأجور في تجميع البيانات عن المزايا التي تحققها كل وظيفة مثل: التأمين، الأجازات المرضية، أيام العطلات بهدف اتخاذ القرارات المتعلقة بالمزايا التي يجب تقديمها للعاملين.

هذا وقد تأخذ دراسات الأجور الشكل الرسمي أو غير الرسمي، وتعد الدراسات غير الرسمية التي تجرى من خلال التليفون من أفضل الطرق التي تستهدف توفير معلومات فورية بغرض الفحص السريع لعدد صغير من الوظائف المحددة. وخير مثال على ذلك قيام مدير الموارد البشرية بأحد البنوك بتحديد مستوى الأجر الواجب دفعه لوظيفة صراف. ومثل هذه الأساليب غير الرسمية تعد جيدة أيضاً في التعرف على أوجه الاختلاف بين الوظائف من حيث مستويات الأجور، مثال ذلك قيام مدير الموارد البشرية بفحص خطة الحوافز التي تقدمها البنوك في مواقع أخرى بغرض التعرف على مدى اختلافها عما يقدمه البنك من خطط للحوافز.

الجدير بالذكر أن حوالي ٢٠٪ من الشركات الكبيرة الحجم تعتمد على ما تقوم به من استقصاءات رسمية في تجميع المعلومات عما تقدمه المنظمات الأخرى من تعويضات، ويوضح الشكل رقم (١١-١) صفحة من هذه الاستقصاءات. وتضم هذه الاستقصاءات بيانات عن عدد الموظفين، سياسات العمل وقت إضافي، بداية المربوط، والأجازات مدفوعة الأجر.

هذا وتأخذ دراسات الأجور الأشكال التالية:

١- دراسات الأجور التي تجريها جهات حكومية، مهنية، تجارية Commercial,Professional, and Government Salery survays .... حيث قد يعتمد العديد من أصحاب الأعمال على الدراسات التي تجريها مختلف المنظمات الحكومية والاستشارية والمهنية، فعلى سبيل المثال نجد أن مكتب احصاءات العمل يجري سنوياً ثلاثة أنواع من الدراسات وتشمل:

أ- دراسات أجور المناطق   ب- دراسات أجور الصناعة.

جـ- دراسات أجور الوظائف المهنية والادارية والفنية والمكتبية.

شكل رقم (١١-١)
نموذج استقصاء لدراسة التعويضات

اسم الشركة المشاركة في اجراء الدراسة: ....

العنوان: ....

كود رقم: .... نوع الصناعة: ....

تاريخ اتمام الدراسة: .... وفرت البيانات بواسطة: الأسم: ....

العنوان: ....

١- صف بإختصار المنتجات الأساسية (أو الخدمات) التي توفرها الوحدة التي تعمل بها ....

....

....

٢- بيانات وظيفية:

اجمالي عدد العاملين بالشركة أو القسم أو المصنع التي تجرى عليه الدراسة:

عمال بالساعة ....

ذوي المرتبات غير المعفاة ....

ذوي المرتبات المعفاة ....

الاجمالي ....

٣- الزيادة العامة والتعديلات الهيكلية:

أ- خلال الأثنى عشر شهر الماضية، هل قدمت شركتك زيادة عامة في أجور الفئات التالية من العاملين:

عمال بالساعة ( ) لا ( ) نعم بنسبة .... ٪ التاريخ......

أصحاب المرتبات غير المعفاة ( ) لا ( ) نعم بنسبة .... ٪ التاريخ......

أصحاب المرتبات المعفاة ( ) لا ( ) نعم بنسبة .... ٪ التاريخ......

ب- خلال نفس الفترة، هل أجريت تعديلات في هيكل الأجور؟

عمال بالساعة ( ) لا ( ) نعم بنسبة .... ٪ التاريخ......

ذوي المرتبات غير المعفاة ( ) لا ( ) نعم بنسبة .... ٪ التاريخ......

ذوي المرتبات المعفاة ( ) لا ( ) نعم بنسبة .... ٪ التاريخ......

٤- زيادات الجدارة:

أ- هل تحتفظ شركتك بميزانية لزيادة الجدارة بهدف زيادة الأجور خلال فترة زمنية معينة؟

عمال بالساعة ( ) لا ( ) نعم

ذوي المرتبات غير المعفاة ( ) لا ( ) نعم

ذوي المرتبات المعفاة ( ) لا ( ) نعم

ب- اذا كانت الاجابة بـ (لا)، فما هي آخر زيادة في المرتبات عن آخر فترة؟

عمال بالساعة.......... دولار.

عمال المرتبات غير المعفاة...... دولار.

عمال المرتبات المعفاة........ دولار.

جـ- اذا كانت الاجابة بـ (نعم)، اذا كان لديك ميزانية لزيادة الكفاءة أو الجدارة، فهي:

	الجدارة أو الكفاءة		الترقية		الاجمالي
عمال بالساعة	....	%.......	......	%.......	%.......
ذوي المرتبات غير المعفاة	....	%.......	......	%.......	%.......
ذوي المرتبات المعفاة	....	%.......	......	%.......	%.......

د- ما هي تواريخ ميزانية العام الحالي لشركتك؟

من.......... الى..........

٥- هل انت مشترك في النقابات العمالية؟ ( ) نعم ( ) لا

اذا كانت الاجابة بـ (نعم)، اذكر اسماء تلك النقابات؟

٦- تكلفة الإعاشة:

هل تقدم أية مساهمة في تكاليف إعاشة العاملين لديك؟ ( ) نعم ( ) لا

اذا كانت الاجابة بـ (نعم)، فما مقدار المساهمة المقدمة، وما المجموعات التي تشملها؟ ....

....

٧- هل هناك مجموعات وظيفية تتدرج بشكل تلقائي؟ ( ) نعم ( ) لا

اذا كانت الاجابة بـ (نعم)، ما عدد المجموعات، وما مقدار الزيادة؟

٨- هل تقدم شركتك زيادات في الأجور سنوياً أو في تواريخ محددة؟

	زيادة سنوية	تواريخ ثابتة	التاريخ
عمال بالساعة	....	....	....
ذوي المرتبات غير المعفاة	....	....	....
ذوي المرتبات المعفاة	......	....	....

٩- ما هو عدد مرات تكرار حدوث زيادة في المرتبات بشركتك؟

عدد المرات في السنة

	١	٢	٣	أخرى
عمال بالساعة	....	....	....	....
ذوي المرتبات غير المعفاة	....	....	....	....
ذوي المرتبات المعفاة	....	....	....	....

١٠- يرجى إضافة أية بيانات ترى أنها ضرورية في تفسير بيانات الأجور لديكم ....

....

....

بالنسبة للنوع الأول فيجرى سنوياً ٢٠٠ دراسة على الأقل للأجور في مختلف المناطق الجغرافية بالدولة، بهدف توفير المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم الأجور التي يتقاضاها شاغلي الوظائف الحرفية والمكتبية، وبالتالي يستطيع صاحب العمل تسعير الوظائف بدءً من وظيفة سكرتير الى وظيفة ساعي بأحدى المكاتب. بالاضافة الى ما سبق فإن دراسات

الأجور بالمناطق توفر أيضاً بيانات عن جداول العمل الأسبوعية والأجازات مدفوعة الأجر خطط المعاشات والتأمينات.

أما بالنسبة لدراسات أجور الصناعة فتقدم معلومات تتشابه تقريباً مع تلك التي تقدمها دراسات أجور المناطق ولكن على مستوى الصناعة وليس المناطق الجغرافية.

ولذلك فهي توفر بيانات عن الدخل القومي للعاملين ببعض الوظائف في صناعات معينة مثل: الانشاءات والنقل والشحن والتشييد.

وأخيراً توفر دراسات أجور الوظائف المهنية والادارية والمكتبية بيانات عن ٨٠ مهنة في مجال المحاسبة والخدمات القانونية وإدارة الأفراد والهندسة والكيمياء والشراء والوظائف الكتابية. بالإضافة الى أنها توفر معلومات عن العوائد الثابتة التي يحصل عليها الموظف وكذا حوافز الإنتاج والعلاوات والزيادة في مستوى الأجور بسبب الزيادة في مستوى المعيشة.

هذا وتقوم العديد من الشركات الخاصة والهيئات الاستشارية- مثل شركة Hay Associates وHlidrick and Struggles وشركة Hewitt Associates- بتوفير معلومات سنوية تغطي مجالات عديدة مثل مكافآت أعضاء الادارتين العليا والوسطى وأعضاء مجلس الإدارة. كما تقوم العديد من المنظمات المهنية- مثل جمعية إدارة الموارد البشرية ومعهد الإدارة المالية- بإجراء دراسات حول أنشطة المكافآت والتعويضات التي يحصل عليها أعضائها. كما تجري جهات أخرى مثل: Watson Wyatt, New Jersey, Rochelle Park بإجراء دراسات سنوياً حول تعويضات أعضاء الإدارة العليا بتلك الجهات والتي تغطي العديد من وظائف الإدارة العليا مثل: الإدارة التنفيذية، الإدارة المالية، إدارة المبيعات وإدارة الشكاوى. كما تجري العديد من الدراسات عن تعويضات أعضاء الإدارة الوسطى والإدارة الاشرافية ودراسات حول تعويضات العاملين بالنواحي التسويقية والبشرية، ودراسات حول تعويضات العاملين بالوظائف المهنية والأكاديمية والفنية والمكتبية. مع العلم بأن تكلفة اجراء الدراسة تتراوح ما بين ٥٠٠-٧٠٠ دولار للواحدة ولكنه من الممكن تبرير هذه التكلفة اذا استطاعت هذه الدراسات أن تمكنك من التغلب على:



- دفع أجور اكثر من اللازم
- معدلات دوران العمل مرتفعة بسبب انخفاض الأجور.

٢- استخدام شبكة الانترنت في اجراء دراسات التعويضات
Using The Internet To Do Compensation Surveys

لقد ترتب على التطور السريع في عالم الاتصالات امكانية استخدام شبكة الانترنت في اجراء دراسات سريعة ودقيقة عن تعويضات العاملين.

والآن دعنا نسوق المثال التالي، والذي يدور حول تسعير الوظائف في ميامي وفلوريدا، مع مراعاة امكانية تطبيق هذه العمليات على أي مدينة أو ولاية أخرى- افترض ان أحد موظفي الحسابات الذي يعمل لديك قد استقال من عمله، وانك اعلنت عن حاجتك إلى موظف جديد ولكنك ترغب في البداية أن تقرر أي مستوي أجري سوف تمنحه لهذا الموظف الجديد. وانك بالفعل قد تحدثت مع مندوب مكتب العمل بالولاية للوصول إلى صورة مبدئية عن سوق العمل، وربما تكون قد تحدثت مع المديرين العاملين في شركة أو أثنين من شركات توظيف العمالة بالولاية والتي سبق لك التعامل معها. وانك عزمت أيضاً على فحص الاعلانات التي تستخدمها في التوظف، ولذلك

فإنك ترغب الآن في الدخول على شبكة الانترنت للحصول على معلومات إضافية في هذا الصدد، فكيف تفعل ذلك؟

في فلوريدا، يجب ان تبدأ بإجراء دراسة حول أجور الوظائف الحرفية من خلال الموقع: http:// Lmi. Florida Jobs. Org/ Library/ Ows/ Mas 5000-txt، ومن خلال الدخول على قائمة البيانات الاحصائية للعاصمة يمكنك ان تتوصل إلى حصر بالوظائف بولاية ميامي تبدأ بوظائف المحاسبين وتنتهي بوظائف امساك الدفاتر. هذا وتشير البيانات المتوافرة إلى أن متوسط أجر الساعة للعامل يتراوح ما بين ٨,٤٤دولار و١٢,٧١ دولار بمتوسط قدره ١٠,٩٣دولار ووسيط ١٠,٦١دولار.

هذا وتشير احصاءات مكتب العمل بالولايات المتحدة إلى مجموعة من سلسلة التقارير التي تنشر عبر شبكة الانترنت وتستخدم لأغراض عقد المقارنات، وهذه البيانات متوفرة على الموقع http:// Stats- bls. gov./ ocshome. وفي الواقع نجد أن البيانات التي تنشرها الحكومة المحلية للولاية غالباً ما تكون متقادمة، لذا فإنه للوصول إلى صورة واقعية لما تدفعه المنظمات في منطقتك الجغرافية من أجور للمحاسبين، يجب أن تدخل على شبكة المعلومات الدولية على مواقع الصحف والمجلات المحلية. فمثلاً نجد أن مجلة Ft Lauderdal News& Sun Sentinel لها موقع يطلق عليه المسار الوظيفي Career Path والذي يوضح الفرص الوظيفية المتاحة ومعدلات الأجور المرتبطة بكل منها وذلك على الموقع المعروف باسم: (http://www. sun sentnel. com/ career path/ cgi- bin- edgil/ ftlemp. cgi.) ومن خلال فحص هذ القائمة سوف نجد بعض وظائف المحاسبة التي يحصل فيها العامل مثلاً على ٢٥دولار في الساعة، والعامل في مجال حسابات القبض ١٠دولارات وموظف الائتمان ٢٢دولار والعاملين في مجال حسابات الدفع ٢٢دولار.

وبالدخول على موقع Miami Herald سوف تجد العديد من القوائم الوظيفية، فمثلاً نجد أن موظف الأجور بمنطقة Doral يحصل على ٢٥دولار أما موظف الحسابات بمدينة Hialeah فيصل أجره إلى ٥٩٤دولار في الأسبوع، بينما يصل أجر وكيل الحسابات في منطقة ميامي إلى ٢٩دولار. هذا وهناك العديد من المواقع التي توفر العديد من المعلومات عن تعويضات العاملين والتي تقدمها الشركات الاستشارية.

من ناحية أخرى، فإن شبكة المعلومات الدولية توفر العديد من مصادر البيانات عن الدخل الدولي مقابل الحصول على رسم معين Fee، فعلى سبيل المثال تقوم شركة William M.Mercer- احدى الشركات الدولية في مجال الاستشارات- بإصدار تقرير دولي عن تخطيط التعويضات بأربعة وظائف مرجعية وذلك على موقعها: (http.//www. mercer.com) بهدف التعرف على اتجاهات تعويضات العاملين في أكثر من ٤٠دولة، بالإضافة إلى توفير بيانات أجور المندوبين بتلك الوظائف المرجعية. كما تقوم شركة KPMG بإعداد التقارير ونشرها عبر موقعها على الشبكة (http.//www.KPMG.com) ونفس الشئ تقوم به شركة Watson Wyatt من خلال موقعها: (http.//www. Watson Wyatt,com).

الجدير بالذكر ان بعض الشركات تعتمد على مثل الدراسات السابقة في تقييم وتسعير وظائفها. مع العلم بأنه عادة ما يتم تسعير بعض الوظائف المرجعية أو الرائدة والتي يتم بناء عليها ترتيب باقي الوظائف حسب أهميتها النسبية. ولعل تحديد الأهمية النسبية يعد هو الغرض الأساسي من نشاط تقييم الوظائف والذي هو محور حديثنا خلال النقطة أو الخطوة الثانية.

الخطوة الثانية: تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة: تقييم الوظائف:
Step2: Determine The Worth Of Each Job: Job Evaluation

الغرض من تقييم الوظائف Purpose Of Job Evaluation

يستهدف تقييم الوظيفة تحديد الأهمية النسبية لها مقارنة بباقي الوظائف، ويتحقق ذلك من خلال المقارنة الرسمية والمنتظمة بين مختلف الوظائف لتحديد الأهمية النسبية لكل منها ووضع هيكل الأجور لمختلف الوظائف بناء على ذلك. ويتمثل الاجراء الأساسي لتقييم الوظائف في مقارنة محتوى كل وظيفة بالأخرى من حيث بعض النواحي مثل مقدار الجهد الذي تتطلبه أو مقدار المسئوليات المنوط بشاغلها القيام بها أو مقدار ما تتطلبه من مهارات لأدائها بكفاءة.

بإفتراض انك تعرف- اعتماداً على دراسات الأجور وسياسات التعويضات- كيفية تسعير بعض الوظائف المرجعية الحاكمة، وبامكانك استخدام تقييم الوظائف في تحديد الأهمية النسبية لمختلف الوظائف بالشركة، فإنك عندئذ سوف تضع سعراً أكثر عدالة لمختلف الوظائف.

العوامل المستخدمة في تحديد تعويضات كل وظيفة: Compensable Factors

يوجد مدخلان أساسيان يمكن استخدامهما في المقارنة بين مختلف الوظائف. **الأول:** المدخل الحدسي Intuitive Approach، والذي بمقتضاه يتم الحكم على كل وظيفة إعتماداً على الحدس والحكم الشخصي وليس في ضوء مجموعة من العوامل المرتبطة بتلك الوظيفة.

أما **المدخل الثاني:** فيعتمد على مجموعة من العوامل الوظيفية في المقارنة بين الوظائف، وهذه العوامل يطلق عليها في إدارة التعويضات اسم "العوامل التعويضية" وتشير إلى مجموعة العوامل التي تحدد مفهومك للوظيفة وتحدد كيفية مقارنة الوظائف ببعضها البعض، ثم تحديد التعويضات الواجب دفعها لشاغل كل وظيفة.

هذا ويقوم أصحاب الأعمال بتحديد العوامل التعويضية الخاصة بهم، مع ضرورة الإلتزام بالعوامل المتعارف عليها والتي تضمها حزمة نظم تقييم الوظائف Packaged Evaluation Systems أو تلك التي يحددها القانون الفيدرالي، فمثلاً نجد أن قانون الأجر العادل يركز على ضرورة الأخذ في الاعتبار أربعة عوامل أساسية تضم: المهارات، مستوى الجهد المبذول، حجم المسئوليات، وظروف العمل. وهناك مثال آخر للعوامل المتعارف عليها بشركة الاستشارات Hay حيث نجدها تتمثل في ثلاثة عوامل فقط وهي: طريقة العمل، القدرة على حل المشكلات، وامكانية المساءلة. هذا وتحدد العوامل التعويضية في ضوء الوظيفة المراد تقييمها وكذا الطريقة المستخدمة في تقييمها. فمثلاً قد يتم اختيار القدرة على صنع القرار كأحد العوامل التعويضية لوظيفة "مدير" وهذا العامل قد لا يتفق مع طبيعة وظائف الانتاج والتشغيل.

تلعب العوامل التعويضية دوراً محورياً في تقييم الوظائف عادة ما يتم مقارنة كل وظيفة بباقي الوظائف الأخرى مستخدمين نفس العوامل التعويضية وبناء عليه يقوم صاحب العمل بتقييم العوامل المبدئية لكل وظيفة ثم المقارنة فيما بينهم في ضوء مستوى المهارات والجهد والمسئوليات وظروف العمل بكل وظيفة.

التخطيط والإعداد لتقييم الوظائف Planning and Preparation The Job Evaluation

تعد عملية تقييم الوظائف أحد العمليات التحكمية بالدرجة الأولى، حيث تتطلب تحقيق قدر كبير من التعاون والتنسيق بين المشرفين واخصائيو شئون العاملين والعاملين وممثلو الاتحادات العمالية. وتتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات المتتابعة تتمثل في: تحديد الحاجة الى تقييم الوظائف، تحقيق التعاون، اختيار لجنة التقييم، وأخيراً اجراء التقييم الفعلي للوظائف.

فمرحلة تحديد الحاجة الى تقييم الوظائف ليست بالأمر الصعب، فمثلاً يمكن التعرف على عدم العدالة في منح الأجور من خلال بعض المظاهر مثل: عدم الرضاء الذي يترتب عليه زيادة في معدلات دوران العمل وزيادة عدد مرات التوقف عن العمل أو الإضراب وبنفس الطريقة قد يعبر المديرون عن عدم رضائهم عن معدلات الأجور المخصصة لكل وظيفة، واعتقادهم بأن هناك أسلوب منظم يمكن الاعتماد عليه في تحديد معدلات عادلة للأجور.

ونظراً لأن العاملين قد يخافون من أن تقييم الوظائف قد يترتب عليه تخفيض في معدلات أجورهم، فإن الأمر يتطلب تحقيق نوعاً من التعاون معهم لإجراء عملية التقييم، وهذا يمثل الخطوة الثانية من خطوات عملية تقييم الوظائف. وفي هذه الخطوة يمكنك أن تخبر موظفيك بأن وجود أسلوب منتظم في تقييم الوظائف لن يجعل تلك العملية مجرد نزوة ادارية ولكنها ستأخذ في اعتبارها ما يقدمه العاملون من شكاوي في هذا الصدد.

وتتمثل الخطوة التالية في تشكيل اللجنة التي سوف تختص بأعمال التقييم، وهناك سببين رئيسيين لإجراء مثل هذه الخطوة، **الأول**، أنه يجب على اللجنة أن تصل الى مختلف وجهات نظر العاملين حول الوظائف موضع التقييم، فقد يكون لدى كل منهم وجهات نظر مختلفة بخصوص طبيعة الوظائف. أما **السبب الثاني** فيتمثل في أن تشكيل اللجنة بحيث تمثل عدد كبير من الموظفين يجعل نتائج تقييم الوظائف اكثر قبولاً من جانب هؤلاء الموظفين.

أن تشكيل لجنة التقييم على درجة كبيرة من الأهمية، فغالباً ما تضم في عضويتها خمسة أعضاء معظمهم من العاملين، وبالرغم من أنه للإدارة الحق في التمثيل في هذه اللجان إلا أن وجودها في تلك اللجان غالباً ما ينظر اليه العاملون نظرة ريبة وشك، ولذلك فيفضل عدم وجود ممثلون للإدارة في لجان تقييم الوظائف غير الادارية. ومن هنا فإن الاتجاه السائد هو قيام أخصائي الموارد البشرية بإجراء تقييم الوظائف نظراً لأنه يتوقع منه القيام بإجراء تقييم نزيه وبعيد عن التحيز بدرجة أكبر مما لوقام به المديرين التنفيذيين بتلك العملية.

كما يمكن اشراك مندوب عن النقابات العمالية في عملية التقييم، ولذلك فإن وضع النقابة هو قبول تقييم الوظائف فقط كأحد القرارات المبدئية التي تضمن أن يكون تسعير الوظائف بعيداً عن تأثير قنوات الظلم والمساومة. ولذلك يرى أحد الخبراء ضرورة أن يتلقى كل عضو من أعضاء اللجنة شرحاً يدوياً لعملية تقييم الوظائف، بالإضافة الى مجموعة من التعليمات الخاصة التي تشرح كيفية اجراء تلك العملية.

هذا وتضطلع لجنة التقييم بثلاثة وظائف أساسية، **الأولى:** أنها المسئولة عن تحديد من ١٠-١٥ وظيفة مرجعية يمكن الإقتداء بها، وهذه تمثل مجموعة الوظائف التي يجب تقييمها أولاً، والتي سوف تقارن في ضوئها الوظائف الأخرى وفقاً لأهميتها النسبية. أما الوظيفة **الثانية** للجنة التقييم تتمثل في اختيار مجموعة العوامل التعويضية وأخيراً تقوم اللجنة بالوظيفة الأساسية لها وهي تقييم الأهمية النسبية لكل وظيفة مستخدمة في ذلك طريقة أو أكثر من الطرق التالية: طريقة الترتيب (الرتب)، طريقة التصنيف، طريقة النقط، وأخيراً طريقة العوامل المقارنة.

وتتناول فيما يلي أهم الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف.

(١) طريقة الرتب: Ranking Method

تعد هذه الطريقة من أبسط الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف، وبمقتضاها يتم ترتيب كل وظيفة وفقاً لأهميتها النسبية لباقي الوظائف، وتعتمد عادة على أحد العوامل مثل مدى صعوبة واجبات الوظيفة، ويمر تطبيق هذه الطريقة بالخطوات التالية:

١- تجميع المعلومات عن الوظيفة Obtain Job Information ، ويعد تحليل الوظائف أول خطوة في هذا الصدد، حيث يتم إعداد وصف لكل وظيفة من وظائف المنشأة بحيث ويعتمد عليه في اجراء عملية الترتيب، وفي معظم الأحوال قد يتم إعداد توصيف لكل وظيفة Job Specification، ولكن ترتيب الوظائف يعتمد على تقييم الوظيفة ككل اكثر من اعتماده على مجموعة من العوامل التعويضية، ومن ثم فإن توصيف الوظائف ليست ضرورية في هذه الطريقة مثل ضرورتها بالنسبة لباقي الوظائف.

٢- اختيار القائمين بعملية التقييم وكذا الوظائف المراد تقييمها Select Raters and Jobs to be Rated . . . من غير المنطقي أن يقوم فرد واحد بتقييم الوظائف بالمنظمة، ولكن عادة ما يتم ترتيب الوظائف بواسطة مجموعة من العاملين، وهذا يقلل الحاجة الى المقارنة المباشرة بين الوظائف.

٣-اختيار مجموعة العوامل التعويضية Select Compensable Factors . . وفي هذه الطريقة يتم استخدام عامل تعويضي واحد- مثل صعوبة الوظيفة- وبناء عليه يتم ترتيب الوظائف في ضوء الوظيفة ككل. وبغض النظر عن عدد العوامل التعويضية المختارة، فإن الأمر يستدعي تقديم تعريف وافي لهذه العوامل للأفراد القائمين بعملية التقييم حتى يمكنهم اجرائها في ضوء تلك العوامل.

٤- ترتيب الوظائف Rank Jobs. . . وأبسط الطرق في ذلك هو اعطاء المقيميين مجموعة من الكروت التي يحتوي كل منها على وصف مختصر لكل وظيفة، ثم ترتيب هذه الكروت من الأدنى للأكبر. وقد يستخدم بعض المديرين طريقة الترتيب البديل لزيادة درجة الدقة في الترتيب. وهنا يقوم الفرد بإختيار الوظيفة الأدنى والوظيفة الأعلى، ثم يختار الوظيفتين التاليتين الدنيا والعليا وهكذا الى أن ينتهي من ترتيب جميع الكروت. ويوضح الجدول رقم (١١-١) مثال لعملية ترتيب الوظائف، حيث يتم ترتيب الوظائف في احدى المؤسسات الصحية من قبل المدير الاداري اعتماداً على معدل الأجر المرتبط بكل وظيفة.

جدول رقم (١١-١)
ترتيب الوظائف في مؤسسة Olymbia للرعاية الصحية

الوظائف	معدل الأجر السنوي
١- المدير الاداري	٣٣,٠٠٠ دولار
٢- رئيسة التمريض	٣٢,٥٠٠ دولار
٣- امساك الدفاتر	٢٤,٠٠٠ دولار
٤- المرضة	٢٢,٥٠٠ دولار
٥- الطباخ	٢١,٠٠٠ دولار
٦- مساعد ممرضة	١٨,٥٠٠ دولار
٧- خادمة	١٥,٥٠٠ دولار

"بعد أن يتم ترتيب الوظائف: من الممكن إضافة وظائف أخرى الى الوظائف السابقة وترتيبها في ضوء الوظائف المرجعية، ثم وضع معدلات ملائمة للأجور لكل منها".

٥- التوفيق بين التقديرات Combine Ratings . . . عادة ما يرتب المقيمون الوظائف بشكل مستقل عن الآخر، ثم تقوم لجنة التقييم بإعداد تقدير (ترتيب) متوسط لكل وظيفة في ضوء مختلف الرتب التي يعطيها مختلف أعضاء اللجنة.

المزايا والعيوب: Pros and Cons

تعتبر طريقة الترتيب من أبسط طرق التقييم، اذ يسهل شرحها للقائمين بالتقييم وبالتالي فهي لا تستغرق وقتاً كبيراً مثلما يستغرقه باقي طرق التقييم الأخرى. أما بالنسبة للعيوب التي تشوب تطبيق تلك الطريقة انها تعتمد بشكل أساسي على التخمين، ولذلك فإنها لاتقدم مقياس معياري يمكن الاعتماد عليه في قياس قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف. فعلي سبيل المثال، قد تكون الوظيفة رقم (٤) بالجدول السابق أفضل خمس مرات من حيث قيمتها- مقارنة بالوظيفة رقم(٥)، ولكن كل ما تقدمه هذه الطريقة هو ترتيب الوظائف فقط من حيث أهميتها الى وظائف اكثر أهمية ووظائف أقل أهمية. ولذلك فإن هذه الطريقة تلاءم المنظمات صغيرة الحجم.

(٢) طريقة التصنيف في مجموعات : Job Classification Method

وتعد هذه الطريقة من أبسط الطرق وأوسعها انتشاراً والتي يتم في ضوئها تصنيف الوظائف في مجموعات، ويطلق على تلك المجموعات اسم "الفئات" Classes" في حالة احتوائها على وظائف متشابهة أو درجات Grades في حالة احتوائها على وظائف متشابهة في درجة الصعوبة ولكنها قد تكون مختلفة. وبناء عليه فإنه في ظل نظام درجات أجور الحكومة الفيدرالية نجد أن وظيفة كل من السكرتير الصحفي ورئيس الاطفاء تندرج تحت درجة Gs-10، ولكن من ناحية أخرى نجد أنه في ظل نظام الفئات الوظيفية تقوم ولاية فلوريدا بتصنيف جميع وظائف السكرتارية في فئة وظيفية واحدة، وجميع مهندسي الصيانة في فئة أخرى، وهكذا.

وهناك طرق عديدة لتصنيف الوظائف، تعتمد احداهما على إعداد تصنيف لكل فئة وظيفية- مشابهة لتوصيف الوظائف- ثم يتم وضع الوظائف داخل تلك الفئات اعتماداً على مدى التشابه بين

وصف الوظيفة ووصف الفئة الوظيفية. وهناك طريقة أخرى لتصنيف الوظائف وهو إعداد مجموعة العوامل التي تتطلبها كل فئة وظيفية والتي قد تكون: مستوى المهارة، الجهد المبذول، القدرة على الحكم والاستقلالية... الخ، ثم يتم تصنيف الوظائف وفقاً لهذه الإجراءات والقواعد.

وتقوم هذه الطريقة على اختيار مجموعة من العوامل التعويضية التي يتم بناء عليها إعداد وصف للفئات أو الدرجات بحيث يصف الفئة في ضوء مدى توافر العوامل التعويضية بكل وظيفة. من جهة أخرى يقوم نظام التصنيف الفيدرالي بالولايات المتحدة بالاعتماد على العوامل التعويضية التالية في التقييم:

* مدى صعوبة وتنوع الواجبات.
* القدرة على الحكم الشخصي.
* طبيعة وغرض العلاقات الشخصية في العمل.
* مستوى الخبرة.
* مستوى الاشراف.
* القدرة الابتكارية.
* القدرة على تحمل المسئولية.
* مستوى المعارف.

واعتماداً على هذه العوامل التعويضية يتم وضع تعريف مكتوب للدرجات الوظيفية مثل تلك الموضحة بالشكل (١١-٢)، وبناء عليه تقوم لجنة التقييم بمراجعة جميع الأوصاف الوظيفية، ووضع الوظيفة في الفئة أو الدرجة الوظيفية الملائمة، ففي نظام الحكومة الفيدرالية مثلاً نجد أن وظائف الميكانيكي والكهربائي واللحام جميعها تصنف تحت الدرجة الوظيفيةGS-10.

شكل رقم (١١-٢) : أمثلة للدرجات الوظيفية المحددة بالحكومة الفيدرالية

الدرجة	التعريف
GS-1	تضم جميع فئات الوظائف التي تؤدي واجباتها تحت الاشراف المباشر في ظل انخفاض أو عدم وجود أي قدر من الاستقلالية في الرأي أو الحكم الشخصي.
GS-2	تضم جميع فئات الوظائف التي تتصف واجباتها: أ- بأنها تؤدي تحت الاشراف المباشر في ظل انخفاض أو عدم وجود أي قدر من الاستقلالية في الرأي أو الحكم الشخصي، تتسم واجباتها بالروتينية، وأن جميع الأعمال التي تُؤدى سواء كانت فنية أو مهنية أو علمية تحتاج إلى مستوى ملائم من الخبرة والتدريب. ب- بأنها تتطلب قدر متساوي من الأهمية والصعوبة والمسئوليات والمؤهلات.
GS-3	وتضم جميع فئات الوظائف التي تتسم واجباتها: أ- بأنها تؤدى تحت مستوى إشرافي مباشر وعام، وتتضمن هذه الواجبات قدر من الصعوبة في أداء عملياتها، لذا فإنها تتطلب من شاغلها: • مستوى مناسب من التدريب والخبرة. • المعرفة بالعمل المطلوب أدائه. • اتاحة الفرصة لابداء الرأي والحكم الشخصي في ضوء السياسات والاجراءات الموضوعية. ب- بأنها تتطلب قدر متساوي من الأهمية والصعوبة والمسئوليات والمؤهلات.
GS-4	وتضم جميع فئات الوظائف التي تتسم واجباتها: أ- بأنها تؤدى تحت مستوى إشراف مباشر وعام، وتتضمن هذه الواجبات قدر متوسط في من الصعوبة في أداء عملياتها الفنية أو المهنية المماثلة، ولذلك فإنها تتطلب توافر مستوى ملائم من الخبرة والتدريب والاشراف.

ولطريقة التصنيف في مجموعات العديد من **المزايا**، أنها تنتهي بقيام صاحب العمل بتصنيف الوظائف بأي وسيلة كانت ، وبغض النظر عن الطريقة المستخدمة في تقييم الوظائف وهذا يقلل من مخاطر العمل في وظائف لاتتفق في طبيعتها أو أجرها مع مؤهلات شاغلها، بسبب تجميع الوظائف في فئات وظيفية مستقلة.

أما عن **العيوب** التي تشوب تطبيق تلك الطريقة فتتمثل في صعوبة كتابة وصف دقيق للدرجات أو الفئات الوظيفية، ولذلك فإن هناك قدر من الحكم الشخصي عند تطبيق تلك الطريقة. ولذلك تسعى العديد من المنظمات إلى استخدام الطرق الكمية- مثل تلك التي سوف يشار إليها لاحقاً- من أجل زيادة درجة الدقة في التقييم.

(٣) طريقة النقط: Point Method

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق الكمية شيوعاً في تقييم الوظائف ، فهي تتضمن تحديد:

١- العديد من العوامل التعويضية، والتي يحتوي كل منها على عدة درجات.

٢- الدرجة التي يتوافر بها كل عامل من تلك العوامل بكل وظيفة.

وبناء عليه، افترض أن هناك خمس درجات للمسئولية تحتوي عليها الوظيفة، وأن هناك العديد من النقاط التي يمكن تخصيصها لكل درجة من كل عامل من العوامل التعويضية، ومن ثم تقوم لجنة التقييم بتحديد درجة توافر كل عامل من عوامل التعويض- وليكن المسئولية- بكل وظيفة، وبالتالي يتم تجميع النقاط الخاصة بكل عامل إلى أن نصل إلى مجموع النقاط التي تحدد قيمة كل وظيفة.

(٤) طريقة العوامل المقارنة Factor Comparison

تعد طريقة العوامل المقارنة أحد الأساليب الكمية المستخدمة في تقييم الوظائف ، والتي بمقتضاها يتم الوقوف على أي من الوظائف يتوافر لديها العوامل التعويضية بدرجة اكبر من الأخرى ، وتعد هذه الطريقة تعديلاً لطريقة الترتيب والتي تنظر الى الوظيفة بإعتبارها وحدة واحدة ثم ترتيب الوظائف اعتماداً على عامل تعويض واحد وليكن درجة الصعوبة في أداء واجبات الوظيفة. أما في ظل طريقة العوامل المقارنة يتم ترتيب كل وظيفة عدة مرات حسب كل عامل من العوامل التعويضية المختارة كأساس للمقارنة. فعلى سبيل المثال يتم ترتيب الوظائف أولاً حسب أحد العوامل وليكن مستوى المهارة، ثم الترتيب حسب عامل آخر وهو المتطلبات الفعلية أو الفكرية. . . وهكذا. وبناء عليه يتم تجميع هذه التقديرات الخاصة بكل وظيفة في شكل تقدير كمي للوظيفة. وهذه الطريقة اكثر الطرق شيوعاً في الاستخدام في الحياة العملية.

(٥) استخدام الحاسبات الآلية في تقييم الوظائف: Computerized Job Evaluations

نظراً لما تستهلكه الطرق الكمية من وقت كبير عند تقييم الوظائف، بسبب طول الوقت التي تأخذه لجنة التقييم في ترتيب الوظائف اعتماداً على مختلف العوامل التعويضية. فإن هناك اتجاه نحو اجراء عمليات التقييم بمساعدة أجهزة الحاسب الآلي، حيث يشير أحد الخبراء الى أنه يمكن تبسيط عمليات

التقييم من خلال السرعة في تحليل الوظائف وتوفير معلومات متجددة عن توصيف الوظائف بما يزيد من درجة الموضوعية في التقييم. هذا بالإضافة الى تقليل الوقت المستغرق في مقابلات أعضاء لجنة التقييم وكذا تقليل عبء صيانة النظام.

هذا ويتضمن استخدام الحاسبات الآلية في تقييم الوظائف ادخال البيانات الكترونياً وفحص استجابات أعضاء لجنة التقييم من خلال قوائم الاستقصاء بالحاسب الآلي والحصول على المخرجات أو نتائج التقييم الكترونياً ليس فقط في مجال تقييم الوظائف ولكن أيضاً في فحص تشكيلة متنوعة من تقارير التعويضات.

الجدير بالذكر أن استخدام الحاسبات الآلية في تقييم الوظائف يتضمن جانبين أساسيين: **الأول:** إعداد مجموعة من قوائم الاستقصاء الهيكلية التي تحتوي على العديد من البنود مثل: ادخل العدد الكلي للموظفين الذين تقدموا لشغل هذا المنصب؟ أما **الجانب الثاني،** فيتمثل في إعداد مجموعة من النظم المرتبطة بالحاسب والتي تتضمن عدد من النماذج الاحصائية التي يمكن الاعتماد عليها في تسعير الوظائف آلياً بمجرد ادخال مجموعة البيانات الخاصة بالموظفين الذين تقدموا لشغل هذا المنصب، وعدد الوظائف المرجعية وأجر كل منها ومستوى الأجر الحالي ومتوسط الأجر الحالي.

الخطوة الثالثة: تجميع الوظائف المتشابهة في فئات أجرية:
Step 3: Group Similar Jobs into Pay Grades

بمجرد استخدام طريقة تقييم الوظائف في تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة، فإن لجنة التقييم تتجه نحو تخصيص معدلات أجرية لكل وظيفة، ولكن عادة ما تبدأ في تجميع الوظائف في شكل فئات أجرية. فلو أن اللجنة اعتمدت على طريقة الترتيب أو طريقة النقط أو طريقة مقارنة العوامل، فإنها سوف تخصص معدلات أجرية لكل وظيفة على حدة ولكن بالنسبة لأصحاب الأعمال الذين تتوافر لديهم خطط للأجور، نجد أنه من الصعب إدارة تلك الخطط وذلك بسبب وجود اختلاف في معدلات الأجور للمئات أو حتى الآلاف من الوظائف. وحتى في المنظمات الصغيرة فهناك اتجاه نحو تبسيط هياكل الأجور والمرتبات كلما أمكن ذلك. ومن هنا فإن لجنة التقييم سوف تسعى نحو تجميع الوظائف المتشابهة في شكل مجموعات أو فئات لأغراض تحديد الأجور.

هذا وتتشكل الفئة الأجرية Pay Grade من عدد الوظائف المتشابهة الى حد ما في درجة الصعوبة أوالأهمية حسبما تشير اليه نتائج تقييم الوظائف. فلو استخدمت طريقة النقط فإن الفئة الأجرية تتكون من الوظائف التي تقع في ظل مدى معين من النقاط، أما في حالة استخدام طريقة الترتيب فإن الفئة الأجرية تتكون من مجموعة الوظائف الواقعة في نطاق رتبتين أو ثلاثة، أما لواستخدمت طريقة مقارنة العوامل فإن الفئة الأجرية تتكون من مدى محدد من المعدلات الأجرية. الجدير بالذكر أن هناك من ١٠-١٦ فئة أجرية لكل وظيفة، مع مراعاة أن المجموعة الوظيفية تضم التجميع المنطقي بين العديد من الوظائف مثل: وظائف التصنيع والوظائف المكتبية، .. الخ

الخطوة الرابعة: تسعير كل فئة أجرية باستخدام منحنيات الأجور:

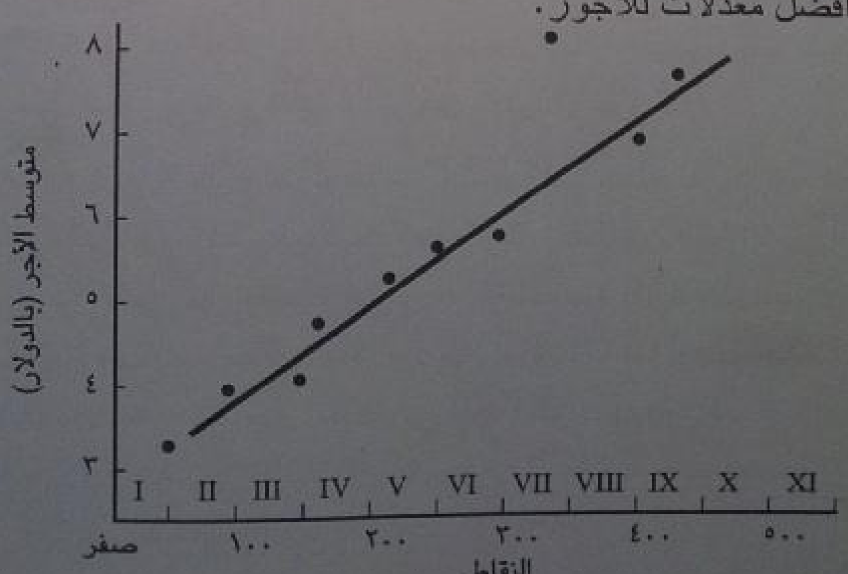
Step 4: Price Each Pay Grades- Wage Curves

وتتمثل هذه الخطوة في تخصيص معدلات أجرية للفئات التي سبق تحديدها ويتم ذلك من خلال منحنيات الأجور والتي تصور بيانياً الأجور الحالية للوظائف بكل فئة أجرية، اعتماداً على الأهمية النسبية لكل وظيفة. ويوضح الشكل (١١-٣) مثالاً لمنحنيات الأجور والذي يوضح على المحور الرأسي متوسط أجر الوظيفة، أما المحور الأفقي فيوضح الفئات الأجرية. في شكل عدد معين من النقاط المقابلة لها. هذا ويتمثل الغرض الأساسي من إعداد منحنيات الأجور بيان العلاقة بين كل من:

* قيمة الوظيفة حسبما تشير اليه طرق تقييم الوظائف السابق الاشارة اليها.
* متوسط الأجر الحالي المناظر للفئات المختلفة من الأجور.

من ناحية أخرى، تمثل معدلات الأجور الموضحة بالشكل رقم (١١-٣) مجموعة الأجور الحالية لدى المنظمة، فلو أن هناك سبباً يجعلنا نؤمن بأن ما تقدمه المنظمة من أجور لايتناسب مع معدلات الأجور السائدة بالسوق، فإنه من الضروري أن يتم إختيار مجموعة من الوظائف المرجعية ثم يتم تسعيرها اعتماداً على دراسة التعويضات، وبناء عليه فإن معدلات الأجور الجديدة - والتي حددت في ضوء الأسعار السائدة بالسوق - يتم تمثيلها على منحنى الأجور.

هذا، وهناك العديد من الخطوات الواجب اتباعها عند تسعير الوظائف باستخدام منحنى الأجور، حيث تبدأ الخطوة الأولى بالبحث عن متوسط أجر كل فئة أجرية، وحيث أن كل فئة من الفئات الأجرية تتكون من العديد من الوظائف، فإن الخطوة الثانية هي تمثيل معدلات الأجور بكل فئة أجرية على النحو الموضح بالشكل (١١-٣). ثم يتم بعد ذلك البحث عن أفضل توفيق لخط الأجور والذي يمر بأكبر عدد من النقاط الموضحة بالرسم، وهذا قد يتم من خلال التمهيد باليد أو بإستخدام الأساليب الاحصائية. أما آخر خطوة فتتمثل في تسعير الوظائف، حيث تمثل الأجور الواقعة على خط الأجور المستهدفة أو المرتبات الخاصة بالوظائف الواقعة بكل فئة أجرية. ولذلك اذا كانت معدلات الأجور المدفوعة أعلى أو أسفل خط الأجور فأنه يجب إعادة النظر في تلك المعدلات بهدف تحديد أفضل معدلات للأجور.



شكل رقم (١١-٣)
منحنى الأجور

الخطوة الخامسة: وضع معدلات ملائمة للأجور: Step 5: Fine- Tune Pay Rates

إن وضع معدلات ملائمة للأجور يتضمن القيام بخطوتين أساسيتين: الأولى توفيق أفضل خط لمعدلات الأجور والثانية وضع حدود- دنيا وعليا- لمعدلات الأجور.

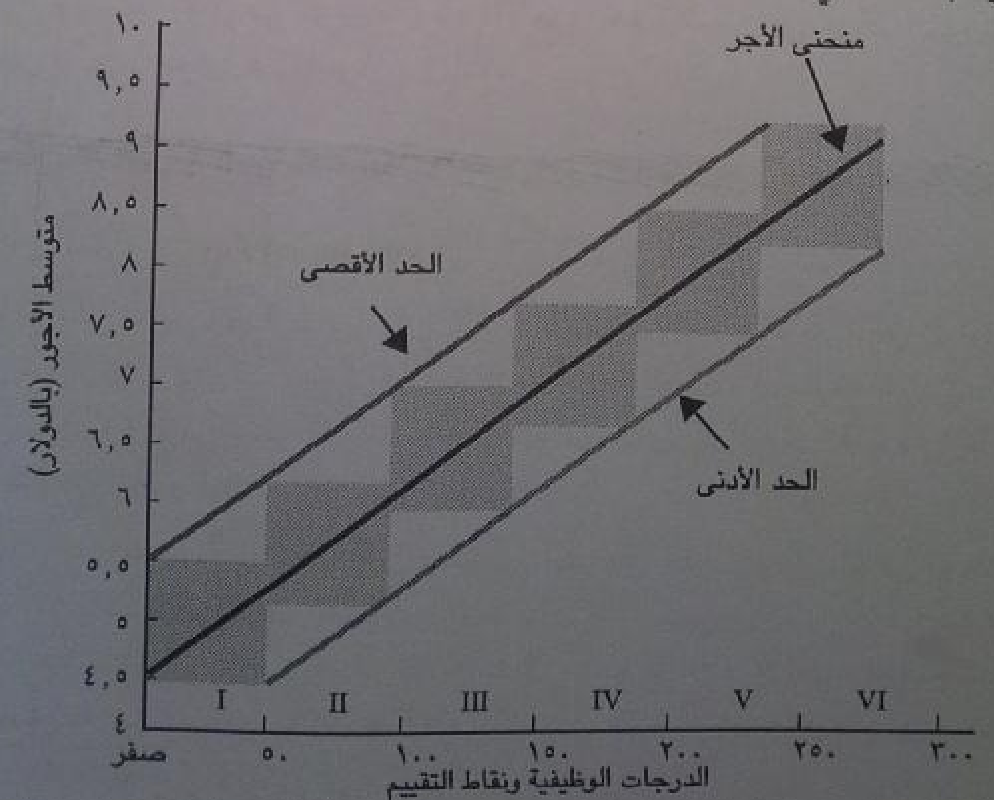
وضع مدى لمعدلات الأجور: Developing Rate Ranges

إن معظم أصحاب الأعمال لا يقدم معدل أجر واحد لكل الوظائف الواقعة داخل نطاق فئة أجرية معينة. ولكنهم في الواقع يضعون مدى لمعدلات الأجور الواجب دفعها لكل فئة أجرية، ولذلك فإنه من المتوقع مثلاً وجود ١٠ مستويات أو درجات يقابلها ١٠ معدلات أجور داخل الفئة الأجرية الواحدة، وهو ما يوضحه الجدول رقم(١١-٢)، حيث نجد أن الموظفين الذين يشغلون الدرجة الوظيفية Gs 10 يتقاضون مرتبات سنوياً تتراوح مابين ٢٤٠١١ دولار و ٣١٢١١ دولار وذلك اعتماداً على الدرجة الوظيفية المعينين عليها والفترة المنقضية بتلك الدرجة وكذا الزيادة في المرتبات بسبب الجدارة إن وجدت.

جدول رقم (١١-٢) : جدول الأجور بالحكومة الفيدرالية للدرجات الوظيفية الثامنة والتاسعة والعاشرة

الفئة الأجرية	المعدلات والدرجات داخل كل فئة									
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
GS - 8	١٩,٧٤٠	٢٠,٣٩٨	٢١,٠٥٦	٢١,٧١٤	٢٢,٣٧٢	٢٣,٠٣٠	٢٣,٦٨٨	٢٤,٤٣٦	٢٥,٠٠٤	٢٥,٦٦٢
GS - 9	٢١,٨٠٤	٢٢,٥٣١	٢٣,٢٥٨	٢٣,٩٨٥	٢٤,٧١٢	٢٥,٤٣٩	٢٦,١٦٦	٢٦,٨٩٣	٢٧,٦٢٠	٢٨,٣٤٧
GS -10	٢٤,٠١١	٢٤,٨١١	٢٥,٦١١	٢٦,٤١١	٢٧,٢١١	٢٨,٠١١	٢٨,٨١١	٢٩,٦١١	٣٠,٤١١	٣١,٢١١

وهناك طريقة لرسم معدلات الأجور لكل درجة وظيفية وهي هيكل الأجور Wage Structure، فكما هو موضح بالشكل رقم(١١-٤) نجد أن هيكل الأجر يصور بيانياً مدى أو حدود معدلات الأجور- بالساعة في هذه الحالة- الواجب ان تتقاضاها كل فئة أجرية.



شكل رقم (١١-٤)
هيكل الأجــور

هذا، وتوجد العديد من المزايا المترتبة على استخدام المدى في تحديد معدلات الأجور، **أولها** أنها تسمح بمسافة اكبر لصاحب العمل يتحرك خلالها وبما لايتعارض مع سوق العمل. فمثلاً نجد أن هذا يسمح بالقدرة على جذب الكفاءات عالية الخبرة والتي ترغب في الحصول على أجور مرتفعة في الوقت الذي نجد فيه ان الحد الأدنى للفئة لايمكن من جذب مثل تلك الكفادات.

وثانياً: أنها تمكن صاحب العمل من مكافأة الاختلاف في مستويات الأداء بين الموظفين داخل نفس الفئة الوظيفية، أو أنها تمكن من التمييز بين الأفراد على حسب سنوات الأقدمية.

وعادة مايتم تحديد المدى بحيث يكون حول منحنى الأجر، وبحيث يتم تحديد حد أدنى وحد أعلى لمعدل الأجر لكل فئة وظيفية، كأن نقول أنه يزيد أو يقل ١٥٪ عن منحنى الأجر.

تصحيح معدلات الأجور التي تزيد أو تقل عن خط الأجر: Correcting out - off- Line Rates

قد يقع معدل الأجر أعلى من خط الأجر أو أسفل منه كما هو موضح بالشكل رقم (١١-٣)، وهذا يعني أنه قد يكون الأجر مرتفع جداً أو منخفض جداً، فإذا وقعت النقطة أعلى خط الأجرفإن الأمر يتطلب تخفيض الأجر أما اذا وقعت اسفل خط الأجر فأن هناك حاجة لإحداث زيادات في الأجور مادام هناك التمويل اللازم لذلك.

ويطلق على معدلات الأجور التي تدفع للعاملين بالزيادة اسم "الدائرة الحمراء" Red Circle وهناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها التعامل مع تلك المشكلة ، **أولها:** تجميد أو تقليل المعدلات التي تدفع لهؤلاء الموظفين بتلك الدرجة لحين حدوث زيادات عامة في أجور الوظائف المشابهة بنفس الدرجة الوظيفية.

وثانياً: نقل أو ترقية هؤلاء الموظفين الى وظائف تتناسب أجورها مع ما يحصل عليه هؤلاء الموظفون من أجور. **وثالثها:** يتمثل في تجميد معدلات الأجور لمدة ٦ شهور في الوقت الذي يتم فيه نقل أو ترقية الموظفين الذين يحصلوا على أجور بالزيادة.

رابعاً: الاتجاهات الحالية في تعويض الموظفين: Current Trends in Compensation

(١) الدفع على أساس المهارة: Skill- Based Pay

في ظل نظام الدفع على اساس الجدارة أو المهارة فإنك تحصل على معدل الأجر الذي يتوافق مع ما يتوافر لديك من مهارات وقدرات ومعارف تمكنك من أداء واجبات الوظيفة التي تشغلها. ويعرف أحد الخبراء الجدارة بأنها مجموعة الخصائص المتوافرة لدى الفرد مثل المهارة والمعارف والسلوكيات التي تمكنه من أداء وظيفته بنجاح.

ولكن لماذا نكافئ الأفراد على اساس المهارة التي يمتلكونها أكثر من مكافأتهم على أساس الوظائف التي يشغلونها؟ الجدير بالذكر أن هناك العديد من الأسباب التي تكمن وراء ذلك، ففي معظم الشركات التي تصمم هيكلها التنظيمي على أساس فرق العمل، نجد أن الأفراد لديهم فرصة كبيرة لتنمية مهاراتهم بسبب تناوبهم على وظائف المنظمة، ولذلك فإن هناك تداخل وانسجام بين مختلف الوظائف لآن معظم الأفراد يعملون وكأنهم في مشروع أو عملية واحدة.

وهناك سبب آخر يدعونا إلى مكافأة الأفراد على أساس المهارة وهو أن هذا الاتجاه يدعم تطبيق الاستراتيجيات الجديدة التي ترغب المنظمة في تطبيقها، فمثلاً عندما رغبت شركة Sony في الاتجاه نحو تصغير حجم منتجاتها مع زيادة درجة الدقة في التصنيع وجدت أنه من الضروري مكافأة العاملين بها وعدم الاقتصار فقط على مجرد الوظيفة التي يشغلها الفرد.

من ناحية أخرى، توجد العديد من الفروق بين الدفع على أساس المهارة والدفع على أساس نتائج تقييم الوظائف، منها:

١- **من حيث القدرة على اختبار الكفاءة..** نجد أنه في ظل الدفع على أساس نتائج تقييم الوظائف يتم الحصول على الأجر بغض النظر عما قدمه الفرد من مساهمات لأداء مهام الوظيفة بكفاءة. أما في ظل نظام الدفع على أساس المهارة فنجد أن أجر الفرد لا يرتبط بالوظيفة بقدر ارتباطه بما يمتلكه من مهارات.

٢- **أثر تغيير الوظيفة...** في ظل نظام الدفع على أساس نتائج تقييم الوظائف نجد أن أجر الوظيفة يتغير تلقائياً بمجرد تغيير الفرد لوظيفته، أما في ظل نظام الدفع على أساس المهارة فليس من الضروري أن يحدث ذلك.

٣- **تأثير الأقدمية وغيرها من العوامل الأخرى...** يتأثر ما يحصل عليه الفرد من أجر في ظل نظام الدفع على أساس نتائج تقييم الوظائف بالفترة التي يقضيها بالدرجة الوظيفية أو بأقدميته داخل تلك الدرجة. ولكن في ظل نظام الدفع على أساس المهارة يتوقف ما يحصل عليه الفرد من أجور على مستوى مهارته وليس على عدد سنوات أقدميته.

٤- **من حيث فرص الترقي،** تزداد فرص الترقي أمام الفرد في ظل نظام الدفع على أساس المهارة عنه في ظل نظام الدفع على أساس تقييم الوظائف، نظراً لأن الشركة تركز بدرجة أساسية على بناء المهارات.

مثال توضيحي: An Example

قامت شركة General Mills بوضع خطة للدفع على اساس المهارة، ولقد استهدفت الشركة من وراء ذلك زيادة درجة ولاء العاملين لها من خلال وضع نظام للأداء المتميز من أهم بنوده تعويض العاملين في ضوء ما يمتلكونه من مهارات، مع العلم بأن هذا النظام يحتوي على بنود أخرى عديدة مثل تخصيص أماكن انتظار لسيارات العاملين وتعيين الأفراد الذين تتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف الشركة.

ويوجد بهذه الشركة أربع مجموعات وظيفية تعمل في أربع مجالات وظيفية هي الخلط والتعبئة والتغليف والمواد الخام. وبداخل كل مجموعة وظيفية يوجد ثلاث مستويات للمهارة وهي: المستوى الأول: ويشير إلى مستوى القدرات المحدودة مثل المعارف والحقائق الأساسية اللازمة لأداء المهام البسيطة بدون توجيه من الآخرين. أما المستوى الثاني فيشير إلى امتلاك الموظف لجزء من الكفاءة والتي تمكنه من تطبيق بعض المبادئ الفنية عند أدائه لواجبات وظيفته. أما المستوى الثالث فيعني أن الموظف على مستوى عال من الكفاءة في أداء واجباته الوظيفية، كأن تكون لدية القدرة على تحليل وحل مشكلات الانتاج.

هذا ويوجد لدى الشركة ١٢ مستوى للأجور- حيث يوجد بكل مجموعة من المجموعات الوظيفية ثلاث مستويات للدفع- حيث يتم تسعير الأثنى عشر مستوى للمهارة بجعل أقل مستوى من المستويات الأثنى عشر لكل مجموعة وظيفية مساوٍ لمتوسط الأجر بالوظائف المماثلة بالمجتمع. (لاحظ أنه على الرغم من أن الدفع يتم على أساس المهارة، إلا أنه لايزال من الصعب الهروب من نظام تقييم الوظائف، إذ لابد من تسعير الوظائف في ضوء الأجور السائدة بسوق العمل ومقارنة كل واحدة بالأخرى بنفس الأسلوب السابق الأشارة إليه).

الجدير بالذكر أن الموظف الجديد يستطيع أن يبدأ بأي مجموعة وظيفية ولكن عادة ما يبدأ عند المستوى الأول من المهارة، ولكن بعد مرور عدة أسابيع لو استطاع الموظف أن يحصل على الشهادة التي تؤهله للصعود إلى المستوى الثاني- العالي- للمهارة فإن مرتبه سوف يتزايد وفقاً لذلك. بالإضافة إلى أن الموظفين عادة ما يتم تناوبهم من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المجموعة، الأمر الذي قد يكسبهم مهارات جديدة تؤهلهم للارتقاء إلى مستوى المهارة الأعلى.

ولاشك أن هذا النظام يحقق العديد من الفوائد للشركة، اذ يشجع الموظفون على اكتساب مهارات جديدة، بالإضافة إلى أنه يزيد من المرونة لدى العاملين بحثهم على تعلم العديد من المهارات وزيادة رغبتهم في الانتقال من مجموعة وظيفية لأخرى. وعلى أية حال، تشير الدراسات إلى أن الدفع على أساس المهارة يزيد من الانتاجية، وعندما تستخدم بالتوازي مع برامج تمكين واحتواء العاملين فإنها ترتقي بمستوى الجودة وتقلل من معدلات الغياب عن العمل وكذا تخفيض نسبة الحوادث. وبالرغم من ذلك فإن النتائج الواردة من احدى الشركات تشير إلى زيادة مستوى إنتاجية العامل بالرغم من أنها لاتطبق نظام الدفع على أساس المهارة.

تقليل فئات الأجور Broadbanding

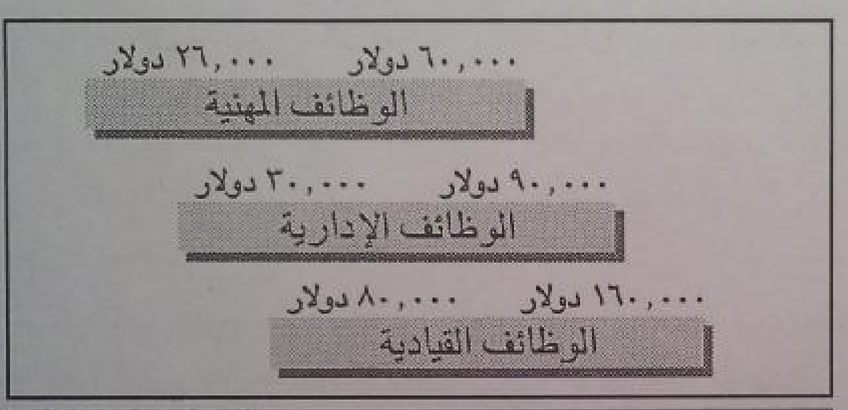
يعد تقليل فئات الأجور من الاتجاهات الحالية التي قد تعتمد عليها المنظمات في تخفيض الدرجات المالية فمثلاً من ١٠ درجات إلى ثلاث أو خمس درجات فقط، بحيث تحتوي كل درجة على عدد كبير من الوظائف والأجور. فمثلاً بدلاً من أن يكون لدينا ١٠ درجات حالية كل منها يبلغ مداه ١٥,٠٠٠ دولار، فإنه على الشركة أن تقلل عدد هذه الدرجات إلى ثلاث درجات كبيرة فقط، بحيث تحتوي كل درجة على مدى واسع من الوظائف التي يبلغ الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى لأجورها حوالي ٤٠,٠٠٠ دولار أو أكثر.

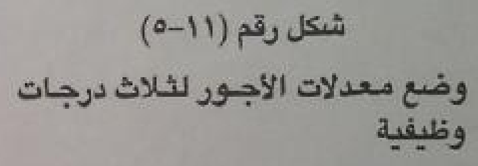
ومن أهم الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تقليل الدرجات المالية زيادة رغبتها في دعم وتأييد التغييرات التنظيمية والاستراتيجية، فمثلاً نجد أن تقليل الدرجات المالية بأحدى الشركات البريطانية استهدف دعم وتأييد تطبيق استراتيجية جديدة لخفض وترشيد التكاليف وما نجم عنه من تصغير في حجم الشركة وتقليل في عدد مستوياتها الادارية.

هذا وتعد الميزة الاساسية لتقليل الدرجات المالية في أنه أكثر ملائمة للمنظمات التي تتجه نحو تصغير حجمها وترغب في إعداد هيكلها التنظيمي على أساس فرق العمل المدارة ذاتياً Self- managing Team، ولاشك ان مثل هذه الفئات الواسعة للأجور تشمل كل من المشرفين والمرؤوسين وتسهل من امكانية حركة الموظفين سواء لأعلى أو لأسفل على ضوء مستوى الأجور بدون أن ينتقل الفرد إلى فئة أجرية جديدة.

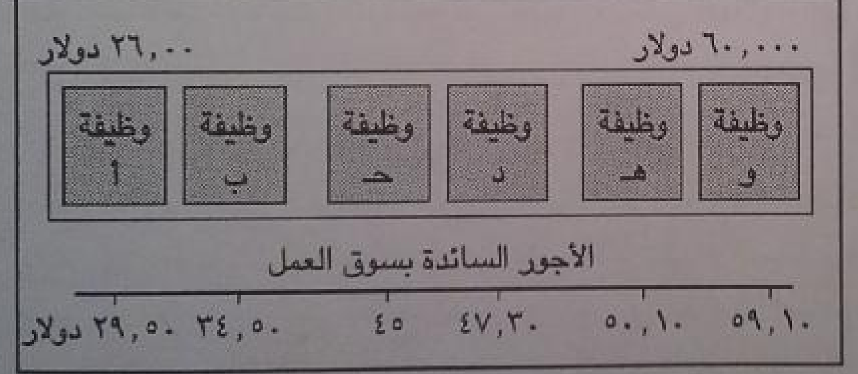
هذا وقد تتكون كل فئة أجرية من جميع الوظائف التي تتشابه في واجباتها أو مسئولياتها وذلك اعتماداً على نتائج مقارنة العوامل التعويضية، ثم يحدد كل فئة حد أدنى وحد أقصى للأجر، وهو ما يوضحه الشكل رقم (١١-٥) حيث يتضح ان هناك فئة أجرية للوظائف المهنية وأخرى للوظائف الادارية وأخرى للوظائف القيادية، ولكن من أهم عيوب هذه الطريقة وجود تداخل بين بدايات ونهايات هذه الفئات.

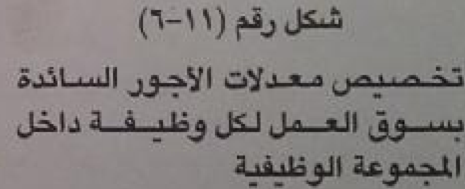
ولذلك فإنه قد يتم تقسيم كل فئة إلى عدد من الوظائف المستقلة ووضع معدلات أجور لكل وظيفة حسب معدلات الأجور السائدة بالسوق. وهو مايوضحه الشكل رقم (١١-٦). أو ربط تلك الوظائف بمستويات المهارة، وبناء عليه يتم دفع أجور العاملين في ضوء عدد سنوات الأقدمية أو في ضوء مستوى المهارة التي تتوافر لدية، كما بالشكل رقم (١١-٧).



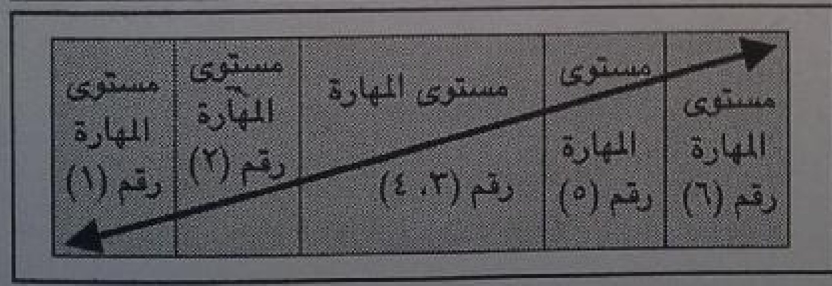

شكل رقم (١١-٥)

وضع معدلات الأجور لثلاث درجات وظيفية




شكل رقم (١١-٦)

تخصيص معدلات الأجور السائدة بسوق العمل لكل وظيفة داخل المجموعة الوظيفية



شكل (١١-٧)

تخصيص الأجور التي تلائم كل وظيفة داخل المجموعة الوظيفية اعتماداً على مستوى المهارة

أسباب التوسع في استخدام تقييم الوظائف في وضع خطط الأجور
Why Job Evaluation Plans Are Still Widely Used

بالرغم من تزايد الاتجاه نحو الدفع على أساس المهارة أو تقليل عدد الفئات الأجرية، إلا أنه لاتزال هناك حاجة مستمرة لإستخدام نظام تقييم الوظائف، حيث تشير الدراسات إلى أن حوالي ٦٠٪- ٧٠٪ من الشركات الأمريكية لاتزال تستخدم طريقة النقط وطريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف بغرض وضع خطة الأجور. وهناك العديد من الأسباب التي تكمن وراء ذلك وتتمثل في

أن الإختلافات الفردية بشأن مستوى المهارات من الممكن أخذها في الاعتبار حتى في ظل استخدام طرق تقييم الوظائف.

ومن ناحية أخرى فإنه بإمكان الأفراد ذوي المهارات العالية أن يحصلوا على معدلات عالية للأجور بالرغم من أنهم لايزالون يشغلون نفس الوظيفة. كما أن تقييم الوظائف يحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بباقي وظائف المنظمة وهو مالايوفره نظام الدفع على أساس المهارة. لكل ماسبق فإن هناك تزايد مستمر نحو الاعتماد على نظام تقييم الوظائف في وضع خطط الأجور.

رؤية مستقبلية: A Glimpse Into The Future

ان تتبع الممارسات في شركات مثل شركة IBM يزودنا برؤية مستقبلية حول إدارة التعويضات، وهذا المستقبل الآن بعيد كل البعد عن اهتمام العديد من الشركات، فمن خلال التمعن في المستقبل نرى أن الخبراء يؤكدون على استمرارية زيادة حدة المنافسة والزيادة في الاعتماد على قوة العمل التي يتوافر لديها مستوى عال من المعرفة Knowledge- Based Workforce، بالإضافة إلى زيادة أعداد الشركات الافتراضية Virtual Firms. وكل ذلك يدعونا إلى التساؤل: فماذا يتوقع الخبراء أن تكون إدارة التعويضات في المستقبل؟

أولاً: وكما هو موجود بشركة IBM يتوقع أن تسهم التعويضات في تنفيذ استراتيجية الشركة، والسؤال الذي سوف يثيره المديرون هو: ما هو الحد الذي عنده سوف يسهم برنامج التعويضات في خلق القيمة سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للعاملين فيها؟

ثانياً: التحول نحو التركيز على تحقيق المرونة وتمكين العاملين، ويتحقق ذلك من خلال عدم التقييد بالوصف التقليدي للوظائف، وبما يسمح للعاملين من الوفاء بمتطلبات العملاء.

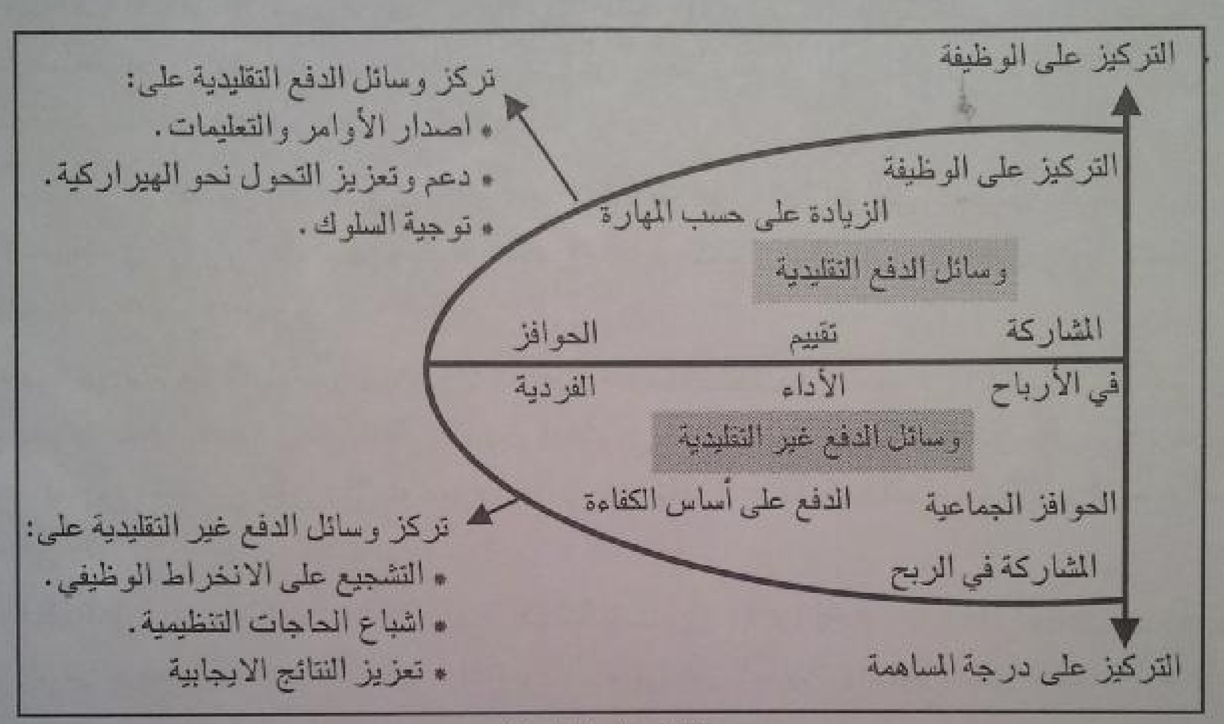
ثالثاً: التأكيد على مكافأة العاملين في ضوء قدراتهم واستعداداتهم أكثر من مجرد قيامهم بما يطلب منهم من واجبات ومسئوليات، ففي ظل نظم التلمذة الصناعية والتي طبقتها النقابات على الأفراد الذين هم في أعمار متوسطة، استلزم الأمر أن يحصل المتعلم على مهارات وقدرات معينة حتى يصبح عاملاً بارعاً ثم استاذاً في مجال حرفته أو مهنته.

رابعاً: مكافأة العاملين في ضوء ما يحرزونه من تحسين في مستوى النتائج، وزيادة الاعتماد على وسائل الدفع غير التقليدية ويوضح الشكل رقم (١١-٨) أن وسائل الدفع التقليدية- والتي تعتمد على وصف الوظائف وتقييمها وهياكل الأجور- تميل إلى التركيز على إصدار الأوامر والتمسك بالهيراركية وتوجيه السلوك داخل المنظمة.

وفي المستقبل سوف يتحول الأمر من التركيز على الدفع على أساس الوظيفة إلى الدفع على أساس مساهمات الموظف والتشجيع على زيادة درجة ولائه واحتوائه للشركة التي يعمل بها. ومن أهم الوسائل غير التقليدية للدفع في هذه الحالة: الدفع على أساس المهارة أو الكفاءة والتحفيز الجماعي والمشاركة في الأرباح.

ولو أخذنا في الاعتبار الأعداد المتزايدة من العمالة المؤقتة ونظام العمل عن بُعد، فإن الخبراء يتوقعون زيادة الحاجة إلى وجود اختلافات مميزة من العمالة الدائمة والتي تمثل الجوهر الأساسي للنهوض بأعمال الشركة، ولذلك فإنه يجب إعادة النظر في نظام التعويضات من أجل الحفاظ على

هذا العنصر البشري الهام، بالإضافة إلى تحفيزهم على تحسين مستوى معارفهم وانتاجيتهم. وهنا يمكن استخدام العديد من وسائل الدفع مثل: الدفع على أساس المهارة أو الدفع في ضوء معدلات الأجور السائدة في سوق العمل، أو زيادة مدى الدرجات أو الفئات المالية. أما بالنسبة للعمالة المؤقتة أو التي يتم استئجارها من خارج المنظمة فسوف يعتمد تعويضها على قدرتها على انجاز الأعمال الموكلة اليها.



شكل رقم (١١-٨)
أمثلة لوسائل الدفع التقليدية وغير التقليدية

خامساً: تسعير الوظائف الادارية والمهنية: Pricing Managerial and Professional Jobs

إن وضع خطة لتعويض الموظفين الاداريين والمهنيين تتشابه في العديد من النواحي مع خطة تعويض باقي الموظفين. إذ تستهدف جذب أفضل الكفاءات والحفاظ على درجة ولائهم للمنظمة، وتستخدم العديد من الطرق في تقييم الوظائف الادارية والمهنية من أمثلتها طريقة الترتيب وطريقة النقط وطريقة تصنيف الوظائف.

ومن ثم فإن تقييم الوظائف في هذا الصدد يقدم اجابة غير كاملة عن السؤال: كيف يمكن دفع أجور هذه الفئة من الموظفين؟. ولاشك ان مثل هذه الوظائف تركز على العوامل غير الكمية مثل: القدرة على الحكم على الأمور، والقدرة على حل المشكلات أكثر منه في ظل الوظائف الانتاجية والمكتبية. كما أن هناك اتجاه لتعويض المديرين والمهنيين على أساس قدراتهم- أي اعتماداً على مستويات أدائهم أو على ما يحققونه من نتائج- أكثر من وفائهم بالمتطلبات الوظيفية الساكنة مثل ظروف العمل. ومن هنا فإن وضع خطة لتعويض المديرين والمهنيين يعد من الأمور المعقدة إلى حد ما، وأن تقييم الوظائف لايزال يلعب دوراً ثانوياً في التأثير على القضايا غير المرتبطة بالمرتب مثل: العلاوات والحوافز والمزايا والخدمات.

(أ) كيفية تعويض المديرين Compensating Managers

العناصر الأساسية لعملية التعويض Basic Compensation Elements . تتكون خطة تعويض أعضاء الإدارة العليا بأيه منظمة من أربعة من العناصر الأساسية وهي: المرتب الأساسي، الحوافز قصيرة الأجل، الحوافز طويلة الأجل، والمزايا والخدمات.

ويشتمل المرتب الأساسي Base Salary على جميع التعويضات الثابتة التي يحصل عليها الفرد بشكل منتظم مثل العلاوات الدورية المضمونة كأن يحصل الفرد على ١٠٪ زيادة في الأجر في نهاية السنة بغض النظر عن الأرباح التي تحققها الشركة.

أما الحوافز قصيرة الأجل Short-Term Incentives فهي الحوافز التي يحصل عليها الفرد سواء في شكل نقدي أو في شكل أسهم بغرض تحقيق أهداف قصيرة الأجل مثل تحقيق زيادة سنوية في معدل العائد على المبيعات.

أما الحوافز طويلة الأجل Long-Term Incentives فتتضمن العديد من الأشياء مثل خيارات الأسهم Stock Options والتي تعطي للمدير الحق في شراء اسهم الشركة بسعر معين ولمدة معينة، بهدف تشجيع المديرين على تبني التصرفات التي من شأنها زيادة قيمة المنظمة ومن ثم ارتفاع أسعار أسهمها.

وأخيراً فإن المزايا والخدمات الخاصة المقدمة للمديرين Special Executive Benefits And Perks فهي تشمل خطط التقاعد التكميلية والتأمين التكميلي على الحياة والتأمين على الصحة بعيداً عن شركات التأمين. ونظراً لزيادة درجة الصعوبة والتعقيد المصاحبة لوضع خطط تعويضات المديرين فإن الأمر يتطلب من أصحاب الأعمال ضرورة ان يكونوا على وعي تام بقوانين الضمان والضرائب عند اتخاذهم لقرارات تعويض مديروهم.

من ناحية أخرى، فإن مقدار ما يحصل عليه المديرين من مرتبات انما يعتمد بالدرجة الأولى على ما يضيفه هؤلاء المديرون من قيمة للمنظمة وأيضاً على مدى إضطلاع الفرد بما يعهد إليه من مسئوليات. وكما هو شائع في الوظائف الأخرى فإن تحديد مقدار قيمة ما يقوم به الفرد من أعمال يمكن أن يتحقق من خلال تحليل الوظيفة وإعداد دراسات الأجور ومن ثم تحديد أفضل مستويات الأجور.

هذا ويعد المرتب حجر الزاوية في تعويض المديرين، اذ أنه اعتماداً على هذا العنصر يتم ترتيب الأخرين وتحديد ما يجب أن يحصلوا عليه من مزايا وحوافز ونواحي مظهرية أخرى إعتماداً على الراتب الأساسي للمدير. أما المزايا والتي تشمل الأجازات مدفوعة الأجر والرعاية الصحية والخدمات المقدمة للموظفين والتأمين والمعاشات فسوف نتناولها بالتفصيل في الفصل الثالث عشر.

أما بالنسبة للحوافز قصيرة الأجل فتصمم بهدف مكافأة المديرين على تحقيقهم للأهداف قصيرة الأجل والتي عادة ما تحقق خلال السنة، على عكس الحوافز طويلة الأجل التي تمنح للمديرين لكافآتهم عن تحقيق أهداف طويلة الأجل مثل زيادة الحصة السوقية. وسوف نناقش الحوافز بالتفصيل بالفصل الثاني عشر.

أما الخدمات المرتبطة بالمنصب الاداري Perk فتمنح لفئة قليلة من المديرين اعتماداً على مستواهم التنظيمي أو على مستوى أدائهم في الماضي، ويتمثل أهم تلك الخدمات في امكانية استخدام سيارات الشركة أو اليخوت أو وجود غرف ملحقة لتناول العشاء، وهذه المزايا سوف نتناولها أيضاً في الفصل الثالث عشر.

هذا وتميل خطة تعويض المديرين إلى التأكيد على حوافز الأداء بدرجة أكبر مما تميل إليه الخطط الأخرى لتعويض الموظفين، وذلك نظراً لأن النتائج التنظيمية تعكس مساهمات المديرين بدرجة أكبر من باقي الموظفين في المستويات الادارية الأدنى. هذا وتبلغ الحوافز المقدمة في الوقت الحالي حوالي ٢٥٪ أو أكثر من المرتب الأساسي للمدير في العديد من الدول بمافيها الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا.

من ناحية أخرى، فإن هناك اختلاف كبير حول الأمور المحددة لأجر المدير، وعما إذا كان أعضاء الإدارة العليا يبذلون الجهد الذي يبرر ما يحصلون عليه من أجور. وهنا نجد أن الحكمة التقليدية ترى أن مرتب المدير في مستوى الإدارة العليا انما يرتبط بشكل أساسي بحجم المنظمة، ومن ثم فإن هناك اثنين من الخبراء درسوا هذه الفكرة وتوصلوا إلى أن هذا لايعد أمراً منطقياً، إذ أن مرتب أعضاء الإدارة العليا يتحدد في ضوء نوع الصناعة التي تنتمي إليها الشركة وهيكل قوتها، نظراً لأن المديدين الذين يعملون بمجلس الإدارة عادة ما يؤثرون على ما يحصلون عليه من أجور. وتشير دراسة أخرى إلى أنه يجب مكافأة المديرين في ضوء مستوى صعوبة وتوقع ما يتخذونه من قرارات.

وفي هذ الدراسة، نجد أن مستوى صعوبة القرارات كان دالة في العديد من الأشياء مثل: عدد المشروعات التي يسيطر عليها أعضاء الإدارة التنفيذية وعدد الأعضاء المفوضين بالشركة ومستوى الاهتمام بنشاط البحوث والتطوير ومقدار رأس المال المستثمر. وتوصلت الدراسة إلى أنه بغض النظر عن مستوى الأداء، فإنه عادة ما يتم مكافأة أعضاء الإدارة التنفيذية GEO_S اعتماداً على مدى صعوبة الوظائف التي يشغلونها. وفي دراسة أخرى، توصل الباحث إلى أن هناك أربعة عوامل تعويضية أساسية تتحكم فيما يحصل عليه أعضاء الإدارة التنفيذية من أجور وهي: حجم الشركة، مستوى الربحية، عدد الموظفون، ومستوى الخبرة.

من ناحية أخرى، يلعب حملة الأسهم دوراً مؤثراً في تحديد ما يحصل عليه أعضاء الإدارة العليا من تعويضات، اذ يستلزم الافصاح عما يحصل عليه هؤلاء الأعضاء من مكافآت اذا زادت تلك المكافآت عن ١٠٠,٠٠٠ دولار. ولذلك أشارت أحدى الدراسات إلى ضرورة أن ينظر مجلس الإدارة في مكافآت المديرين، على أن يكون مسئولاً عن ذلك أمام حملة الأسهم، ولذلك يجب أن يحدد مكافآت المديرين في ضوء المتطلبات الأساسية لأداء وظائفهم، وتقييم مدى ملائمة أنشطة التعويضات الحالية بالشركة، واجراء دراسات الأجور، وأخيراً التعرف على مدى قبول حملة الأسهم لما يتخذه المجلس من قرارات بشأن الأجور الممنوحة لأعضائه.

إن الاتجاه السائد اليوم هو تخفيض الأهمية النسبية للمرتب الأساسي وزيادة أهمية الحوافز، ولذلك فإن القضية الأساسية هنا تكمن في تحديد معايير الأداء الملائمة لكل نوع من الحوافز وكيفية ربطها بالأجر. ومن أهم تلك المعايير، المقاييس قصيرة الأجل مثل: معدلات النمو في الايرادات

وهامش ربح التشغيل، أما المقاييس طويلة الأجل فتشمل: معدل العائد الذي يزيد على الأجر الأساسي.

تقييم الوظائف الادارية Managerial Job Evaluation

بغض النظر عما يثار من تساؤلات حول مدى رشد أو أمثلية أجور أعضاء الإدارة التنفيذية، إلا أن تقييم الوظائف لايزال يلعب دوراً هاماً في تحديد تلك الأجور حيث يرى أحد الخبراء أن المنهج الأساسي الذي تستخدمه معظم الشركات الكبيرة الحجم لضمان قدر من العدالة بين مختلف الادارات والأقسام هو القيام بتصنيف جميع الوظائف الادارية والتنفيذية إلى مجموعة من الدرجات وربط كل درجة بمدى معين من المرتبات.

وكما أتبع في تقييم الوظائف غير الادارية، فإن أحد البدائل المستخدمة في ذلك هو ترتيب الوظائف الادارية والتنفيذية حسب أهميتها النسبية، ثم تجميع كل عدد من الوظائف المتشابهة في مجموعة وظيفية واحدة. لذلك فإنه على أية حال تستخدم طرق التقييم القائمة على أساس النقاط مع الاعتماد على مجموعة من عوامل المقارنة مثل: مدى صعوبة الوظيفة ودرجة التعقيد والمتطلبات الابتكارية بها.

(ب) تعويض الموظفين المهنيين Compensating Professional Employees

يترتب على تعويض الموظفين المهنيين مثل المهندسين ووظائف العلوم الذين لايشغلون وظائف اشرافية العديد من المشكلات الفريدة من نوعها، فالوظائف التحليلية Analytical Jobs تحتاج إلى قدر كبير من الإبداع والقدرة على حل المشكلات، ولذلك فإنه ليس من السهل قياس أو مقارنة العوامل التعويضية. بالإضافة إلى أن الأثر الاقتصادي للموظف المهني عادة ما يرتبط بعلاقة غير مباشرة بالجهود الفعلية التي يبذلها الفرد، فمثلاً يتوقف نجاح ما يقدمه المهندس من اختراعات على العديد من العوامل مثل امكانية الانتاج أو التسويق لهذا الاختراع.

هذا ومن الممكن استخدام طرق تقييم الوظائف السابق شرحها في تقييم الوظائف المهنية، ولكن تميل العوامل التعويضية إلى التركيز على: حل المشكلات، الابداع، الالمام بواجبات الوظيفة، المعرفة الفنية، وأخيراً مستوى الخبرة. وعادة ما تستخدم كل من طريقة النقط وطريقة مقارنة العوامل، بالرغم من أن طريقة تصنيف الوظائف هي الاكثر شيوعاً في هذا الصدد.

وفي الواقع العملي نادراً ما تستخدم الطرق التقليدية للتقييم في تقييم الوظائف المهنية نظراً لصعوبة تحديد العوامل التعويضية والدرجات المختلفة لكل عامل بحيث يمكن التمييز بشكل ملحوظ بين قيم العمل المهني، حيث يشير أحد الخبراء إلى أنه من الصعب قياس وتقييم عوامل مثل: مستوى المعرفة ومهارة التطبيق.

وبناء على ماسبق، فإن معظم أصحاب الاعمال يستخدمون منهج التقييم في ضوء الأسعار السائدة بسوق العمل عند تقييم الوظائف المهنية، حيث يسعرون تلك الوظائف بأفضل طريقة ممكنة حسب اتجاهات سوق العمل بهدف وضع قيم للوظائف المرجعية. وهذه الوظائف المرجعية وباقي الوظائف المهنية الأخرى يتم وضعها في شكل هيكل للأجور. وبشكل أكثر تحديداً فإن كل نظام مهني- مثل المهندس الميكانيكي أو المهندس الكهربائي- يتكون من ٤-٦ درجات يتطلب كل واحدة منها مدى معين من الأجور.

سادساً: القضايا الراهنة في إدارة التعويضات:
Current Issues In Compensation Management

(١) قضية القيمة المشابهة The Issue Of Comparable Worth

القضية The Issue

هل يجب دفع نفس الأجور التي يتقاضاها الرجال في وظائف معينة للسيدات اللائي يعملن في نفس الوظائف أو وظائف مماثلة؟ هنا تنشأ قضية القيمة المشابهة- والتي تشير إلى ضرورة دفع أجور متساوية للوظائف ذات القيمة المشابهة. وهذه المشكلة أقل ظهوراً بالنسبة للوظائف المتماثلة أو تلك التي يوجد بها فروقاً طفيفة إلاأنها تزداد تعقيداً في حالة زيادة الفروق بين الوظائف المقارنة، مثال ذلك مقارنة وظيفة المرضة بوظيفة ميكانيكي الشاحنات أو السكرتير بالفني.

هذا ولقد تعرضت قضية الأجر العادل للعديد من النقاش حول ما إذا كان يجب استخدام لفظ "مساوٍ" أو "مشابه" كمعيار للمقارنة بين الوظائف التي يشغلها الرجال وتلك التي تشغلها السيدات. فعلى مدار سنوات عديدة كان يستخدم لفظ "مساو" Equal كمعيار للمقارنة في الولايات المتحدة، أما لفظ "مشابه" Comparable فقد استخدم في كندا والعديد من الدول الأوربية.

القيمة المشابهة وتقييم الوظائف: Comparable Worth And Job Evaluation

يرى بعض الخبراء أن الاجراءات المستخدمة في تقييم الوظائف- مثل طريقة النقط- لاتحقق العدالة بالنسبة للسيدات العاملات، نظراً لأنها تتجاهل مجموعة المهارات المرتبطة بالوظائف التي غالباً ما يتم شغلها من جانب السيدات. فعلى سبيل المثال، يرى أحد الخبراء ان العديد من المهارات المرتبطة بوظائف مثل التمريض أو التدريس لايعترف بها نظراً لأنها تعكس مجموعة الواجبات التقليدية اللائي يقمن بها بالمنزل، ولذلك يتم تجاهلها على افتراض انهم لسن بحاجة إلى تعلمها داخل الوظيفة. وبناء على ذلك فإن اجراءات تقييم الوظائف تتضمن بعض التحيز ضد السيدات. فمثلاً يتم منح الرجال نقاط على ما يلحق بهم من أذى بسبب الشحم والقذارة الناجمة من ممارسة واجبات الوظيفة، في الوقت الذي لاتحصل فيه السيدات التي تعمل في نفس الظروف على نفس النقاط عند تقييم الوظائف اللائي تشغلهن. ولذلك فإن قضية القيمة المشابهة على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لصاحب العمل والتي غالباً ما تنشأ بسبب الإجراءات المتبعة في تقييم الوظائف. وتنشأ هذه الأهمية من كون أن كل حالة ينشأ فيها تشابه في قيم الوظائف يترتب عليها اللجوء إلى المحكمة للفصل فيها بفرض أن هناك نوعان من الوظائف، الأولى وظيفة كاتب آلة كاتبة والثانية وظيفة كبير مهندسين وبفرض أنه استخدمت طريقة النقط في تقييم الوظيفتين وحصلت كل منها على نفس النقاط، فهل تأخذ الوظيفة الأولى نفس أجر الوظيفة الثانية بالرغم من أن سوق العمل يشير إلى ارتفاع معدلات أجور الوظائف الهندسية للذكور عن أجور الوظائف الكتابية للإناث.

في ضوء ما سبق، يتضح أن هناك احتمالات للتحيز عند تقييم الوظائف، فكما لاحظنا أن بعض الطرق التقليدية في تقييم الوظائف تعطي نقاطاً أعلى للوظائف التي يشغلها الرجال عن تلك التي تشغلها السيدات. فمثلاً نجد أن عامل من العوامل مثل المسئولية الاشرافية قد يتضمن عوامل أخرى

تركز على سلسلة الأمر مثل: عدد الوظائف الواقع عليهم الاشراف والقدرة على تحقيق التعاون الاختياري بين العاملين. ولذلك فإن الحل هنا يكمن في إعادة كتابة العامل السابق بحيث يركز على الأنشطة التي تمارسها السيدات عند شغلها لوظائف معينة.

مضامين: Implications

يرى البعض ان المشكلات المرتبطة بالقيمة المشابهة لاتتطلب الغاء الاعتماد على طريقة النقط في تقييم الوظائف بقدر ما تتطلب استخدامها بكفاءة وحكمة. فعلى سبيل المثال، يرى البعض ضرورة التركيز على معدلات الأجور السائدة بالسوق في تسعير الوظائف ومن ثم استخدام طريقة التقييم فقط بغرض وضع معدلات للوظائف التي لايوجد لها سعر جاهز بالسوق. في حين يرى آخر، انه يجب على أصحاب الأعمال ان يسعروا وظائفهم كما يرونها ملائمة، ولكن لكي تضمن حصول السيدات على أجور عادلة فإن الأمر يقتضي القضاء على قضية التمييز في الأجور بسبب قصر شغل بعض الوظائف على السيدات.

لكي يمكن التغلب على مشكلات التشابه في القيمة، يجب أن نجيب على الأسئلة التالية:

- هل جميع واجباتك ومسئولياتك الوظيفية محددة بوضوح سواء من خلال تحليل الوظائف أو من خلال وصف الوظائف؟ وهل يتم مراجعتها واعادة النظر فيها بشكل سنوي؟
- متى أجريت آخر مراجعة لقطاع الأجور لديك؟ اذا كانت اكثر من ٣ سنوات مضت، فإنه من المحتمل حدوث مشكلات خطيرة
- هل توجد هناك أية ظروف تشير الى أن هناك بعض الوظائف تتشابه في القيمة، حتى في سوق العمل، ولكنك قمت بمنح العاملات أجوراً أقل من الرجال؟
- متى أجري آخر فحص احصائي لتأثير نظام الأجر المتبع لديك على السيدات أو الأقليات؟
- هل تم تسجيل نظام الأجر بالدليل الاداري للمرتبات؟
- هل يتوافق النظام المتبع في منح الأجور مع قوانين العمل المشابهه؟ فهناك العديد من الولايات التي لاتذعن لقوانين العمل المشابه وتسعى جاهدة نحو إثبات عدالة الأجور في هذا الصدد، إلا أن بعض العمال قد يتوصلوا الى وجود عدم عدالة في منح الأجور ويحاولون اثبات مالحق بهم من خسائر لهذا السبب.

(٢) قضية الأجر المضغوط: The Issue Of Salary Compression

عادة ما تحدث تلك القضية بسبب عوامل التضخم وهي تعني انخفاض مرتبات العمالة التي التحقت بالمنظمة منذ سنوات عديدة عن مرتبات العمالة التي تلحق بها اليوم.

وتتمثل مظاهر تلك المشكلة في:

(١) ارتفاع اساسي المرتب للعمالة الجديدة مقارنة بالعمالة القديمة.

(٢) زيادة معدلات أجر الساعة بسبب الانتماء للنقابات بدرجة اكبر من ساعات العمل الاشرافية.

هذا ويعد التعامل مع مشكلة الأجر المضغوط من الأمور الخادعة، لأنك لاترغب في أن تعامل العاملين القدامى بشكل غير عادل وفي نفس الوقت لاتستطيع أن تستغنى عن خدماتهم نظراً لما يتوافر لديهم من معارف وخبرات، ومن ناحية أخرى فقد يكون إنخفاض مستوى أدائهم أو عدم وجود عزيمة قوية لديهم هي السبب وراء انخفاض مرتباتهم.

على أية حال، فإن هناك العديد من الحلول لتلك المشكلة، فنظراً لأن العديد من أصحاب الأعمال لايميلون الى تحديد معدلات الأجور على اساس أقدمية العاملين، فإنه قد يتم منح الأجور على اساس الأقدمية Lonegevity ويفضل أن يكون على اساس الأقدمية والمهارة معاً. وهناك حل ثان لهذه المشكلة وهو امكانية تبني برنامج يستهدف احداث زيادة أجرية كبيرة. أما الحل الثالث فيكمن في الترخيص للمشرفين بإجراء بعض التعديلات التي تستهدف تحقيق العدالة للأفراد الذين يرون أنهم يحققون منفعة كبيرة للمنظمة وفي نفس الوقت يقعون ضحايا لقضية الأجر المضغوط.

(٣) قضية التباين في تكاليف المعيشة: The Issue Of Cost- of- Living Differentials

كما سبق وان ذكرنا أن التباين في تكاليف المعيشة بين المدن قد يسبب العديد من المشكلات الخطيرة في تعويض العاملين. فقد تعيش أسرة مكونة من ٤ أفراد بدخل سنوي ٣٩٠٠٠ دولار في مدينة ميامي مثلاً، في الوقت الذي لاتستطيع نفس الأسرة أن تعيش بهذا الدخل في مدينة أخرى مثل لوس أنجلوس أو مدينة شيكاغو أو يستلزم أن يكون دخلها أكثر من ٥٦,٠٠٠ دولار.

بإمكان أصحاب الأعمال أن يستخدموا طرق عديدة للتعامل مع هذا التباين في تكاليف المعيشة. أولاً: منح الفرد المنقول الى المدن عالية التكلفة أجور غير متكررة Nonrecurring Payment في شكل مبلغ اجمالي يتراوح ما بين ١-٣ سنوات. وقد تقوم منظمات أخرى بتقديم تعويض للعاملين الذين يتم نقلهم من مدينة لأخرى، وأن يختلف هذا التعويض بإختلاف المدينة المنقول إليها الفرد، فمثلاً قد يتم دفع ٦٠٠دولا للفرد المنقول من مدينة أتلانتا الى مدينة مينو بوليس اذا كان راتبه السنوي يتراوح ما بين ٣٥٠٠٠-٤٥٠٠٠ دولار. وأخيراً نجد أن هناك بعض المنظمات التي تكتفي بزيادة الراتب الأساسي للموظف.

قضايا دولية في إدارة الموارد البشرية: Global Issues in HR

قضية تعويض الموظفين المغتربين: The Issue Of Compensating Expatriate Employees

تعد مشكلة الاختلاف في تكاليف المعيشة من أهم القضايا ذات الصلة بتعويض العاملين بالشركات متعددة الجنسيات. أذ تختلف التكاليف السنوية لارسال أحد الموظفين الأمريكين إلى أوربا بإختلاف الدولة الموفد إليها، حيث تبلغ ١٩٣,٠٠٠دولار اذا تم ارسالة إلى فرنسا، في الوقت الذي تصل فيه إلى ٢٤٦,٠٠٠اذا تم ايفاده إلى المانيا.

ولاشك ان مثل هذا التباين الكبير انما يترتب عليه قضية بشأن كيفية تعامل الشركات متعددة الجنسيات مع تعويض العاملين في دول ماوراء البحار، وهذه القضية لها أهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي بسبب زيادة الحاجة إلى تعيين أعضاء للشركات الأم لمتابعة عملياتها في فروعها الخارجية، بالإضافة الى زيادة معدلات تنقل المديرين والمهنيين من دولة لأخرى. ومن هنا فقد وضعت سياستين للتعامل مع هذه القضية، **الأولى:** سياسة تعويض العاملين على اساس ما هو متبع

بالدولة الأم Home-based Salary policy ، **والثانية:** سياسة تعويض العاملين على اساس ما هو متبع بالدولة المضيفة Host-based Salary palicy .

ففي ظل السياسة الأولى- سياسة التعويض في ضوء ما هو متبع بالدولة الأم- والتي تقضي بأن يحصل الموظف المنقول الى دولة أخرى على نفس هيكل الأجور المتبع بالدولة الأم، نجد أن المدير المنقول من نيويورك الى العمل بفرنسا يحصل على مجموعة من البدلات الاضافية والتي تأخذ شكل: بدل نفقات المعيشة، بدل إعاشة، بدل تعليم للأطفال.

ولا شك ان هذه السياسة تعد اكثر السياسات مناسبة على المدى القصير، خاصة اذا كان نقل هذا المدير لفترة مؤقته، بالإضافة الى أنها تقلل من المشكلات الناجمة عن تغيير المرتب الأساسي للموظف على فترات زمنية متقاربة كلما تغير محل عمله.

وبالرغم من ذلك، فإنه قد يترتب على تطبيق تلك السياسة بعض الصعوبات في فروع الشركة بالدولة المضيفة اذا كان الموظفون من جنسيات مختلفة وكل منهم يحصل على مرتب اساسي مختلف عن الأخر، بالرغم من أنهم يؤدون نفس الواجبات والمسئوليات.

أما بالنسبة لسياسة تعويض العاملين حسب ما هو متبع بالدولة المضيفة، Host-Based Plan ، فإن المرتب الأساسي للفرد المنقول يختلف حسب هيكل الأجور المتبع بالدولة المضيفة. فمثلاً عندما ينتقل أحد المديرين من العمل بنيويورك الى العمل بفرنسا فإن مرتبه الأساسي سوف يختلف حسب النظام المتبع بفرنسا، ولن يظل كما كان بنيويورك. وبناء عليه يتم منح البدلات لهذا المدير والتي قد تكون بدلات خاصة بنفقات المعيشة أو التعليم أو الإقامة.. الخ.

على أية حال، فإن اتباع مثل هذه السياسة قد يحدث بعض الرعب للمدير الذي يعمل بنيويورك ويتوقع نقله للعمل ببنجلاديش، اذ يترتب على ذلك تخفيض كبير في راتبه الأساسي. ويعيب هذه السياسة أيضاً أن المدير سوف يتعرض للعديد من التقلبات في راتبه خاصة في ظل زيادة احتمالات انتقاله من دولة لأخرى.

الجدير بالذكر، أنه لاتوجد طريقة مثلى وحيدة للتعامل مع مشكلة تعويض الأفراد الذين يعملون بالشركات الدولية، حيث يقترح أحد الخبراء أن يحسب الأجر الأساسي لهؤلاء الأفراد بحيث يمزج مابين الأجر الأساسي في الدولة الأم والدولة المضيفة، كأن يكون عبارة عن نسبة مئوية من الأجر الذي يحصل عليه بالدولة الأم بالإضافة الى أعلى نسبة من:

أ - الأجر بالدولة المضيفة.

ب- مقدار الفرق المطلوب مقدراً بعملة الدولة المضيفة لضمان مستوى المعيشة الذي كان عليه بالدولة الأم.

ومن جهة أخرى، فإن معظم الدراسات التي أجريت على المشروعات الدولية تشير الى أن غالبيتها تحسب أجور المغتربين وفقاً لسياسة الأجر الأساسي بالدولة الأم. بالإضافة الى ذلك فإنه يوجد العديد من البدلات التي يحصل عليها هؤلاء المديرين مثل: نفقات المعيشة وتكاليف الاقامة وتعليم الأطفال.. الخ. كما تلتزم تلك الشركات بتحمل الأعباء الضريبية الاضافية التي تفرضها الدولة المضيفة. هذا ويشير أحد الخبراء الى إن حوالي ٣/١ تعويضات المديرين المغتربين بالولايات المتحدة يتمثل في المزايا Benefits ، ولذا فإن زيادة الاتجاه نحو العولمة يتطلب زيادة معدلات الأجور التي يحصل عليها المديرين المغتربين على مستوى العالم.

تطبيق على المشروعات الصغيرة Small Business Application

وضع خطة للأجور: Developing A Pay Plan

ان وضع خطة للأجور بالمشروعات الصغيرة لايقل أهمية عنه في المشروعات الكبيرة، اذ ان وضع أجور عالية قد يؤدي الى زيادة غير ضرورية بالتكلفة وفي نفس الوقت فإن وضع أجور منخفضة قد يتسبب في انخفاض مستوى الجودة أو زيادة في معدلات دوران العمل. وبنفس الطريقة نجد أن المعدلات التي لاتحقق العدالة الداخلية قد تتسبب في انخفاض مستوى الروح المعنوية للعاملين، بالاضافة الى وجود مضايقات مستمرة من العاملين للرئيس تستهدف حثه على الخضوع لمطالبهم المتزايدة.

وضع خطة أجور قابلة للتطبيق: Developing Aworkable Pay Plan

تتمثل الخطوة الأولى في هذا الصدد في ضرورة اجراء دراسة على الأجور السائدة. ويمكن اجراء ذلك بالاعتماد على أي الطرق السابق الاشارة اليها في بداية هذا الفصل. ولكن في المشروعات الصغيرة فسوف تعتمد بصفة عامة على الطرق الأقل رسمية بغرض تجميع المعلومات اللازمة لذلك.

وهنا نجد أربعة مصادر أساسية لتجميع المعلومات تتمثل في:

أ- تتبع الإعلانات المنشورة بمجلة Sunday والتعرف على الأجور المدفوعة للوظائف المشابهة لتلك التي تبحث عن تحديد أجور عادلة لها.

ب- مكتب التوظيف المحلي، والذي يوفر معلومات عن معدلات الأجور ومتوسط الأجور الممنوحة للعديد من الوظائف الموجودة بقاموس المسميات الوظيفية Dictionary Of Occupational Titles. ولذلك فإن مكتب التوظيف المحلي يوفر معلومات عن الأجور السائدة على النطاق المحلي.

جـ- الاستعانة بخدمات شبكة الانترنت في توفير المعلومات عن معدلات الأجور.

د- مكاتب التوظيف المحلية والتي توفر معلومات عن الوظائف المختلفة ومعدلات الأجور السائدة بكل وظيفة واقامة العلاقات بينهما.

وبناء على ما سبق، فإنه اذا كنت توظف أكثر من ٢٠ فرد لديك فإنه يجب عليك اجراء تقييم للوظائف بشكل مبدئي والذي يتطلب اجراء وصف لتلك الوظائف والذي سوف يكون بمثابة مصدراً هاماً للبيانات عن طبيعة وقيمة كل وظيفة. وللقيام بذلك، فإنك عادة ما تقوم بتقسيم الموظفين الى ثلاث مجموعات وظيفية:

الاداريين / المهنين، المكتبين، الكتابيين/، والعمالة الإنتاجية. ولكل مجموعة من هذه المجموعات يتم تحديد مجموعة العوامل التعويضية المراد تقييمها، ثم يتم ترتيب هذه الوظائف حسب مجموعة النقاط التي تحصل عليها من جراء تقييم العوامل السابقة.

ثم يتم بعد ذلك وضع معدلات أجرية لكل وظيفة أو لكل مجموعة وظيفية كما سبق وأن أشرنا لذلك. وعلى أية حال، فإنه ينبغي تحديد نقطة القطع Midpoint لمعدل الأجر المتوقع وفقاً لما تشير اليه نتائج تقييم الوظائف، ثم وضع معدل يبلغ حوالي ٣٠٪ حول هذا المتوسط.

سياسة التعويضات: Compensation Policies

ان وضع سياسة للتعويضات لدى المشروعات الصغيرة أمر على قدر كبير من الأهمية فأصحاب المشروعات بحاجة الى سياسة يمكن من خلالها تحديد متى وكيف يتم إحداث زيادة في معدلات الأجور، اذ أنهم يقيمون أداء العاملين على اساس سنوي، والمشكلة تكمن هنا في أن إحداث زيادة في أجر أحد العاملين سوف يترتب عليه مطالبة باقي العاملين بحقهم في مثل هذه الزيادة وبالتالي تدخل في دائرة مفرغة بشأن الزيادة في الأجور.

ولذلك فإن البديل السليم للتعامل مع هذه المشكلة ينحصر في وضع سياسة سنوية للزيادة في الأجور تعتمد على اجراء تقييم أسبوعي لأداء العاملين، على أن ينتهي من اعداد تلك السياسة قبل ٤ أسابيع من وضع موازنة العام الجديد. وبهذه الطريقة يتم تحديد حجم الزيادة بدقة حتى تدرج بموازنة العام الجديد. مع مراعاة أن يدرج بتلك السياسة باقي أشكال التعويضات مثل: الأجازات مدفوعة الأجر وسياسة العمل وقت اضافي وتوقيت الدفع- سنوي- شهري- اسبوعي- نصف اسبوعي- والمزايا والخدمات التي سوف يحصل عليها العامل.

القضايا القانونية: Legal Issues

في بداية هذا الفصل تناولنا مجموعة القوانين الفيدرالية والمحلية وقوانين الولايات التي يجب أن تمتثل لها المشروعات الصغيرة والكبيرة على حد سواء. وفي المشروعات الصغيرة عادة ما نجد أن سوء تصنيف الموظفين ذوي المرتبات المعفاة يعد من اكبر الأخطاء التي يقع فيها أصحاب المشروعات الصغيرة. فكما سبق وآن أشرنا نجد أن بعض الموظفين قد يعفى من شروط وقت العمل وقت إضافي أو الإلتزام بالحد الأدنى للأجر. لذلك فإن الخطأ الشائع بتلك المشروعات هو محاولة وضع الموظفين في فئات أجرية سنوية تتعارض مع قانون العمل وقتاً اضافياً.

وبناء عليه، لانستطيع القول بأن الموظفين معفيين فقط بمجرد حصولهم على أجر سنوي، أو أن نقول عليهم ذلك اذا قام بعض منهم بقضاء بعض الوقت في الاشراف على المرؤوسين. وبالتحديد فإنه يمكن القول بأن الموظف الذي يقضي على الأقل ٥٠٪ من وقته في الاشراف على الآخرين يمكننا تصنيفه ضمن فئة الموظفين الاداريين فلا يكفي أن يقضي الفرد ٨٠٪ من وقته في أداء واجبات نفس العمل الذي يؤديه المرؤوسين الذين يشرف عليهم، ولايمارس سوى ٢٠٪ من وقته في الاشراف عليهم.

وهناك قضية أخرى، يجب أخذها في الاعتبار عند حساب معدل أجر الساعة، وهي كيف يمكن التفاعل مع الوقت المنقضي في تناول الوجبات الغذائية وكذا أوقات الراحة. بصفة عامة يجب أن تكون أوقات الوجبات مدفوعة الأجر اذا لم تزيد تلك الفترة على ٢٠ دقيقة.

ومن ناحية أخرى فإن بعض المنظمات الصغيرة قد تستأجر العمالة على اساس اسبوعي، وتحدد ٤٥ ساعة عمل في الأسبوع للعامل الواحد يحصل منها العامل على ٤٠ ساعة وتؤجل الـ٥ساعات الباقية للأسبوع التالي، إلا أن هذا الأسلوب يتعارض مع القانون نظراً لأنه يجب أن يكافئ صاحب المشروع الصغير كل عامل عن كل ساعة عمل إضافية تزيد عن الـ٤٠ ساعة المقررة اسبوعياً. مع العلم بأن صاحب المشروع الصغير قد يصعب عليه ان يلحظ ساعات العمل الاضافية اذا كانت فترة العمل غير ملائمة كأن تكون من صباح الأثنين الى مساء الأحد التالي، ولذلك فإنه يجب أن تعدل كأن تكون من يوم الثلاثاء حتى يوم الجمعة لإتاحة فرصة العمل وقتاً إضافياً في نهاية الاسبوع.

وأخيراً، يجب أن يأخذ صاحب المشروع الصغير في إعتباره ضرورة التفرقة بين ما يسمى بالمقاول المستقل وما يعرف بالمستشار الاداري، فالمقاول الصغير كما يتضح من اسمه انه لايُعين من قبل المشروع وبالتالي لايؤهل للحصول على إعانة البطالة أو التوقف عن العمل، ولايحصل على التعويضات التي يتقاضاها العاملون، أو أي شكل من أشكال المزايا والخدمات المقدمة للعاملين بالمشروع. لذلك ينبغي التفرقة بين العمالة الدائمة لدى المنشأة والعمالة المؤقته التي تستهدف تقديم خدمة مؤقته.

الخلاصة: Summary

في ضوء دراستنا لهذا الفصل نستخلص مايلي:

١- أن هناك أساسين لمكافأة العاملين- على اساس زمني أو على اساس حجم الإنتاج- فإذا اتبع الأساس الزمني فقد يكون بالساعة أو اليوم أو على اساس شهري. أما اذا اتبع اساس حجم الانتاج فأنه عادة ما توجد علاقة مباشرة بين حجم الانتاج وما يحصل عليه العامل من تعويضات.

٢- ان وضع معدلات للأجور يتضمن خمس خطوات أساسية: اجراء دراسات للأجور، تقييم الوظائف، تحديد الفئات الأجرية، استخدام الأجور، وأخيراً وضع معدلات ملائمة للأجور.

٣- يستهدف نشاط تقييم تحديد الأهمية النسبة لكل وظيفة، من خلال مقارنة كل وظيفة بباقي وظائف المنظمة اعتماداً على مجموعة من العوامل التعويضية مثل: مستوى المهارة والخبرة والمجهود والمسئوليات وظروف العمل.

٤- تتضمن طريقة الترتيب خمس خطوات أساسية في تقييم الوظائف، وهي:

أ - تجميع المعلومات.

ب- اختيار مجموعة الوظائف المراد تقييمها.

جـ- تحديد مجموعة العوامل التي سوف تستخدم كأساس في التقييم.

د- ترتيب الوظائف.

هـ - تجميع الرتب التي أدلى بها كل مقيم.

وبالرغم من أن هذه الطريقة تعد من أبسط الطرق وأسهلها في تقييم الوظائف، إلا أنها تعتمد الى حد كبير على التخمين والحكم الشخصي للمقيِّمين. وتعد طريقة تصنيف الوظائف من الطرق الوصفية في التقييم، وتعتمد على اجراء تصنيف للوظائف في مجموعات وظيفية اعتماداً على الوصف الوظيفي لها.

٥- تتطلب طريقة النقط في تقييم الوظائف ضرورة تحديد مجموعة العوامل التعويضية، ثم تحديد درجة توافر كل عامل من تلك العوامل بكل وظيفة من الوظائف التي يتم تقييمها.

٦- تعد طريقة مقارنة العوامل احدى الطرق الكمية في تقييم الوظائف والتي تسعى الى تحديد مقدار توافر كل عامل من العوامل التعويضية بكل وظيفة من الوظائف المقارنة.

٧- عادة ما يقوم معظم أصحاب الأعمال بتجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات لأغراض منح الأجر وهذه المجموعات الوظيفية تتشابه الى حد ما في درجة الصعوبة أو في الأهمية حسبما تشير اليه نتائج تقييم الوظائف.

٨- يوضح منحنى الأجور متوسط الأجر المتوقع لكل فئة أجرية- مجموعة وظيفية- ويبين أيضاً ما يجب أن يكون عليه متوسط أجر كل مجموعة وظيفية، وعما اذا كانت الأجور أو المرتبات تتجاوز خط الأجر أم لا. هذا ويمر رسم خط الأجور بأربع خطوات أساسية هي:

أ – التوصل الى متوسط الأجر المدفوع لكل مجموعة وظيفية (فئة أجرية).

ب- تمثيل معدلات الأجور المقابلة لكل فئة أو مجموعة.

جـ- رسم خط الأجر.

د – تسعير الوظائف بعد تمثيل معدلات الأجور الحالية.

٩- ان وضع خطة لمكافأة أو تعويض الاداريين والمهنيين يعد من الأمور الصعبة بسبب أن أدائهم يُقيم في ضوء مجموعة من العوامل غير الكمية- مثل: الابداع والقدرة على حل المشكلات- بدرجة اكبر من اعتماده على عوامل ساكنة مثل ظروف العمل. ولذلك فإن معدلات الأجور السائدة في سوق العمل وخطط المزايا والخدمات تلعب دوراً هاماً في تعويض هذه النوعية من العمالة.

١٠- تقليل أو دمج الفئات الأجرية يعني تقليل عدد الفئات الأجرية بحيث تحتوي كل فئة على مدى واسع للأجور.

١١- ناقشنا ثلاث من القضايا الأساسية التي تقابلنا أثناء تعويض العاملين، وهي: القيمة المشابهة للوظائف، الأجر المضغوط، والتباين في تكاليف المعيشة.

أسئلة للمناقشة: Discussion Questions

في ضوء دراستك لهذا الفصل، أجب عما يأتي:

١- ما هو الفارق بين الوظائف المعفاة وتلك غير المعفاة؟

٢- هل لابد من اعتماد تقييم الوظيفة على تقييم مستوى أداء شاغلها؟ ولماذا؟

٣- ما العلاقة بين العوامل التعويضية وتوصيف الوظيفة؟

٤- ماهي مزايا وعيوب طرق تقييم الأداء التالية:

أ – طريقة الترتيب

ب- طريقة التصنيف.

جـ- طريقة مقارنة العوامل

د – طويقة النقط.

٥- في أي النواحي تتشابه طريقة العوامل مع طريقة الترتيب؟

٦- ما هي مزايا وعيوب ضغط الفئات الأجرية، وهل تنصح المنظمة التي تعمل بها بإتباع هذا

الأسلوب؟ ولماذا؟

٧- اتضح لك من بعض الصحف أن متوسط أجر رئيس الجامعة يبلغ حوالي ٢٠٠,٠٠٠ دولار في العام، ولكن يحصل بعض منهم على ٥٠٠,٠٠٠ دولار في العام، فكيف تأخذ في اعتبارك وجود هذا التباين في متوسط أجور رؤساء الجامعات؟

أنشطة فردية وجماعية: Individual and Group Activities

من خلال العمل بشكل فردي أو بشكل جماعي، قم بمايلي:

١- اجراء دراسة للأجور في الوظائف التالية: محاسب مبتدئ، ومهندس كيميائي مبتدئ، ومامصادر المعلومات التي سوف تعتمد عليها؟ وما هي النتائج التي سوف تتوصل اليها؟ واذا كنت مديراً للموارد البشرية بشركة هندسية كلية، فما هو متوسط الأجر الذي توصى بدفعه لشاغل كل وظيفة؟

٢- استخدم دراسات أجور مكتب العمل في تحديد متوسط الأجور بالمنظمة المحلية فيما يتعلق بالوظائف التالية: موظف حسابات، موظف بالسجلات، وسكرتير، وكيف يمكنك اجراء مقارنة بين الأرقام التي يظهرها مكتب العمل بتلك المنشورة في مجلة Sunday؟ وكيف تأخذ في اعتبارك وجود أي انحراف؟

٣- استخدم طريقة الترتيب في تقدير الأهمية النسبية للوظائف الموضحة بالسؤال السابق- رقم (٢) ؟

حالة تطبيقية Case Application

إدارة الرواتب في القسم الهندسي
Salary Administration In The Engineering Department

مقدمة: Introduction

تعد شركة Majestic من أشهر الشركات الكيماوية التي لها العديد من الفروع في أماكن مختلفة. ويعد مصنع Rockville من أكبر مصانع الشركة التي تنتج توليفة متنوعة من المنتجات الكيماوية، وهذا المصنع به قسم يقوم بالعديد من البحوث والتطوير لمنتجات الشركة، بالإضافة إلى القسم الهندسي.

هذا ويقدم القسم الهندسي خدماته الهندسية ليس فقط لمصنع Rockville ولكن لجميع فروع ومصانع الشركة أيضاً. ويتكون هذا القسم من مائة من الموظفين الذي يشرف عليهم سبع من المهندسين والذين يرفعوا تقارير بنتائج أعمال هؤلاء الموظفين إلى كبير المهندسين. الجدير بالذكر أن المهندسين الذين يعملون بالقسم يتم تنظيمهم في شكل مجموعات وظيفية مثل: التصميمي الميكانيكي، التصميمي الكهربائي والآلي، التآكل، الحد من التلوث والجودة البيئية، مناولة المواد، وتكنولوجيا الحاسب الآلي. وهناك مهندسين آخرين متخصصين في مختلف العمليات الانتاجية، حيث يؤدون

أعمال الهندسة الكميائية بغرض تحسين جودة العمليات الحالية وخدمة المجموعات الوظيفية اذا تطلب الأمر ذلك.

من ناحية أخرى، فإن حوالي من واحد إلى نصف المهندسين لديه سنوات خبرة لاتزيد عن ٥ سنوات في العمل لدى مصنع Rockville، أما النصف الباقي من العاملين فلديه سنوات خبرة تصل إلى ٣٥ سنة بالشركة. وأن حوالي ٧٠ مهندس يقوم بأعمال هندسية متخصصة بالقسم، أما الباقي فهم أما أن يكونوا مشرفين أو أخصائيون حاسب أو فنيين، أو قائمين بأعمال السكرتارية، أو معالجي نصوص.

سياسة إدارة الرواتب : Salary Administration Policy

لقد وضعت شركة Majestic خطة جيدة لإدارة الرواتب، ففي كل عام يقوم المركز الرئيسي بتخصيص ميزانية لزيادة الرواتب بكل مصنع Raise Budget، ثم يقوم قسم الموارد البشرية بالمصنع بتنسيق عملية تخصيص الموارد المالية الموجهة لزيادة الرواتب. مع العلم بأن كل ميزانية لزيادة المرتبات يعبر عنها في شكل نسبة مئوية من قيمة المرتبات المدفوعة حالياً، والتي تعتبر في حد ذاتها قيداً على إجمالي المبالغ المخصصة لزيادة المرتبات في العام الواحد. ثم تقوم الشركة بتوزيع تلك المبالغ على العاملين، ولقد تبين من سياسة الشركة أن أي زيادة في مرتبات المهندسين تعتمد على مدى توافر العوامل التالية:

١- مستوى الأداء الحالي:

أ- ممتاز...... يحصل على حد أقصى ١٠٪

ب- فوق المتوسط (+)... يحصل على حد أقصى ٨٪

جـ- فوق المتوسط...... يحصل على حد أقصى ٧٪

د- فوق المتوسط (-).... يحصل على حد أقصى ٦٪

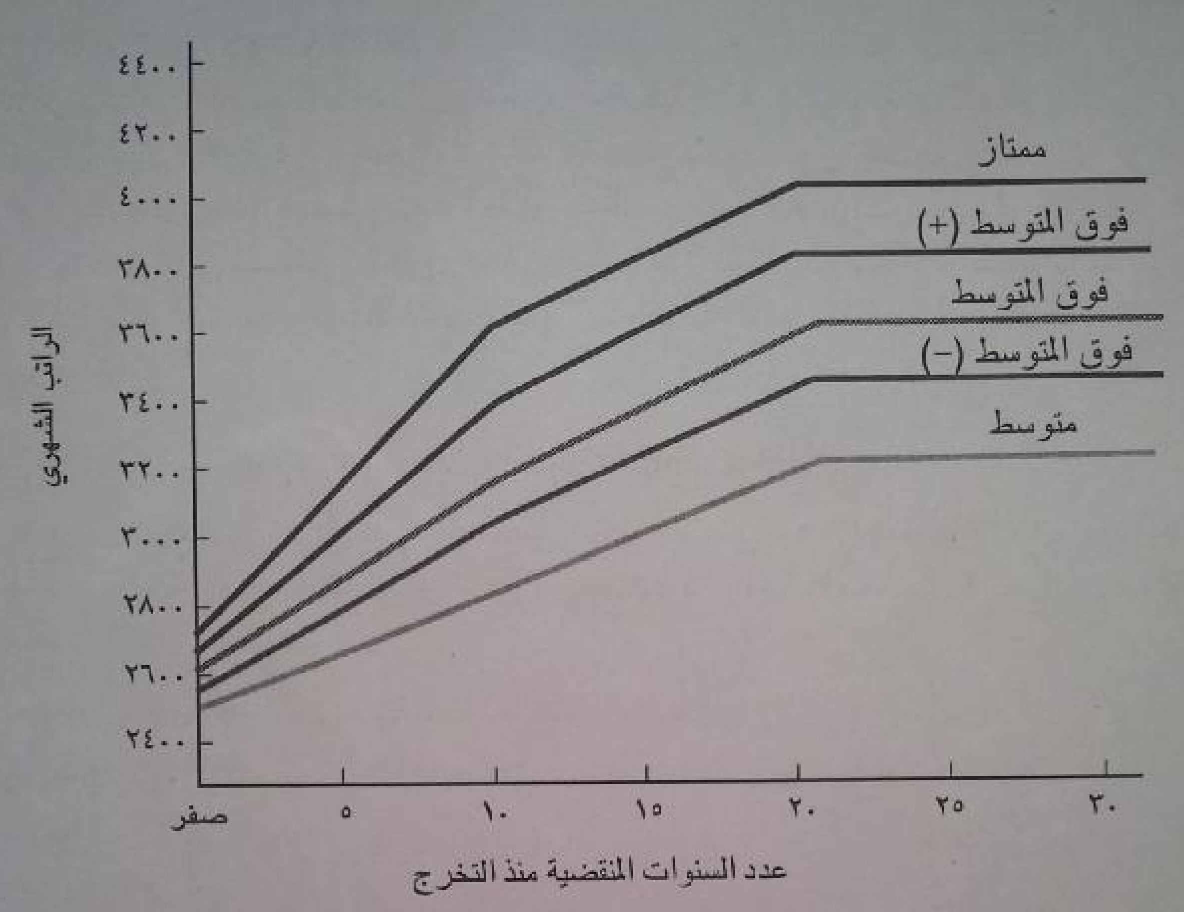
هـ- متوسط.......... يحصل على حد أقصى ٥٪

و- أقل من متوسط..... لا يحصل على أي زيادة

٢- المرتب الحالي للموظف بالنسبة للمعدل المعياري لمستوى الوظيفة.

بالنسبة للوظائف الهندسية (والتي تتدرج وظائفها حسب المسميات التالية: مساعد مهندس، مهندس، مهندس أول، ... الخ) يوجد منحنى واحد لمعدلات الأجور يمكن الاسترشاد به ويأخذ في اعتباره عدد السنوات المنقضية منذ حصول الموظف على درجة البكالوريوس. حيث يوضح على المحور الأفقي لمنحنى الأجور عدد سنوات الخبرة والتي تتدرج من "صفر" إلى ٢٠سنة، وهو ما يوضحه الشكل رقم (١١-٩).

ويتضح من الشكل رقم (١١-٩) أن هناك منحنيات أخرى للأجور لمختلف الفئات أو المجموعات الوظيفية بالشركة، وهذه المنحنيات يتم إعادة النظر فيها من وقت لآخر بحيث تعكس الوضع الحالي بإستمرار.



شكل رقم (١١-٩)

منحنيات اجور المهندسين بشركة Majestic

٣- مدى توافر الميزانية المخصصة للزيادة في الرواتب.. يعبر عن هذه الميزانية في شكل نسبة مئوية من إجمالي رواتب المصنع في بداية السنة.

٤- معدلات تكرار الحصول على الزيادة في الراتب.. يحصل المعينون الجدد على زيادة في مرتباتهم بعد مرور ٦ شهور من عملهم بشركة Majestic ومازاد عن ذلك يحصل على تلك الزيادة كل ١١ شهر، ويمكن توضيح معدلات تكرار الحصول على تلك الزيادة حسب الزيادة الموضوعة على النحو التالي:

أ- ممتاز.... الذين قضوا من ١١-١٢ شهر بالشركة.

ب- فوق المتوسط (+).... الذين قضوا من ١٢-١٣ شهر بالشركة.

جـ- فوق المتوسط....... الذين قضوا من١٢-١٤ شهر بالشركة.

د- فوق المتوسط (-)..... الذين قضوا من ١٣-١٥ شهر بالشركة.

هـ- متوسط........... الذين قضوا من ١٥-١٨ شهر بالشركة.

٥- التعديلات بسبب الترقية.. في حالة ترقية الفرد إلى وظيفة أعلى فإنه يحصل على علاوة إضافية قد تصل إلى ١٥٪ في حالة ضرورة أن يصل مرتبة إلى بداية مربوط الدرجة الوظيفية المرقى إليها. مع مراعاة أن هذا ليس من الضرورة تطبيقه عند الترقية من منصب مساعد مهندس إلى منصب مهندس ثم إلى منصب كبير مهندسين.

هذا وهناك بعض الاستثناءات التي قد تدفع المشرف إلى أن يخرج عن تلك القواعد، في حالة اذا كان الأمر يستدعى ذلك. بالإضافة إلى ما سبق، فإنه في بداية كل عام يقدم المشرفون تقريراً بأسماء الموظفين المرشحين للترقية إلى قسم الموارد البشرية، حيث يحددون مستوى كفاءة كل موظف في شكل تقديرات مثل: ممتاز، جيد، معقول، أو ضعيف، وهذه التقديرات يأخذها رئيس قسم الموارد البشرية ويحولها إلى المختص بالأجور والمرتبات. ولكن طبقاً لسياسة الرواتب بالشركة فإن هذه التقديرات لاتؤثر على مرتبات الموظفين ولكنها تستخدم كأداة يمكن الأعتماد عليها في وضع خطة للتدريب والتنمية.

آليات إدارة الرواتب: Mechanics of Salary Administration

في مارس من كل عام، يقوم المشرف على القسم الهندسي بإعداد خطة لزيادة رواتب العاملين عن العام المقبل، ثم يقوم المسئول عن الأجور بمناقشة الزيادة الخاصة بكل فرد والذي قد يقترح اجراء بعض التعديلات بهدف:

أ- ضمان تحقيق العدالة بين مختلف المجموعات الوظيفية.

ب- التأكد من أن الزيادة في المرتبات تتفق مع الميزانية المخصصة لذلك.

جـ- التأكد من عدم إغفال أي فرد من الزيادة.

ومن ناحية أخرى، يقوم المشرفين الهندسيين أيضاً بمراجعة خطط الزيادة لديهم مع كبير المهندسين للتأكد من أن قرارات رئيس القسم تتفق مع قراراتهم. هذا وقد يحتفظ المسئول عن الأجور والمرتبات بإحتياطي قليل من الأموال بهدف تغطية أية زيادات أو تحسينات غير متوقعة في مستويات الأداء أو تعيين موظفين جدد لم يؤخذوا في الاعتبار عند تقدير الميزانية.

الموقف: The Situation

يعتبر Tom واحد من المشرفين بالقسم الهندسي، وقد عاد بعد مناقشة خطة الزيادة في مرتبة خلال العام القادم مع أخصائي المرتبات، ثم دخل مكتب John Beson أحد المرؤوسين للمشرف الهندسي وغلق الباب، ودار بينهما الحوال التالي:

Tom: انت تعلم أن هذه النوعية من الأفراد منافقين حقيقيين لهذا وذلك.

John: آه.. ما الذي فعلوه الآن.

Tom: انني كنت أناقش خطة الزيادة في المرتبات مع السيدة Fran Hays- أخصائي الأجور والمرتبات- ووجدت أنها ترغب في الغاء الزيادة في مرتبات المهندسين اعتماداً على التقديرات التي منحتها لهم لأغراض الترقية أكثر من اعتمادها على التقديرات التي منحتها لهم وتعكس مستوى أدائهم الحالي في الوظيفة.

John: هل قالت Hays ذلك حقاً؟

Tom: لا، ولكنني استنتجت ذلك من خلال مجموعة التوصيات التي أبدتها، حيث ترغب في منح علاوات للموظفين الجدد والحاصلين على المؤهل منذ فترة قصيرة، والذين يمكن تقدير مستوى أدائهم المتوقع بأنه ممتاز، إلا أن أدائهم الحالي لايزال متواضعاً. وقالت Fran أنها لاتقلق من أن يحصل الأفراد على مرتبات عالية على منحنى الأجور، نظراً لأنه من المتوقع

أن يتم ترقيتهم إلى مستويات وظيفية عليا خلال سنوات قليلة بأي وسيلة كانت. وبالطبع هذا لايدفعنا إلى أن نخصص ميزانية كبيرة لزيادة مرتبات الموظفين ذوي الأداء المرتفع لدينا وخاصة الذين وصلوا إلي مستويات متقدمة من مسارهم الوظيفي.

John: انني أعلم ماتعنيه، فهناك Mike Jones والذي انتقل منذ فترة قليلة إلى مجموعتي الوظيفية، ويحصل على مرتب يقل عني بحوالي ٤٠٠ دولار بالرغم من أن مستوى أدائه ممتاز ولدية خبرة تزيد عن الثلاثين عاماً. انني لاأعرف كيف سنتصرف بدون Mike والذي من المتوقع أن يبلغ سن التقاعد بعد سبع أو ثماني سنوات.

Tom: انه لمن المحزن أن يحصل Mike على هذا الأجر المنخفض.

John: انني أعلم جيداً أن قسم الموارد البشرية يعمل بجدية من أجل إيجاد وظيفة جديدة لإدارة الرواتب، وبصفة عامة، انني اعتقد أنها تمارس بعدالة، ولكن المشكلة تكمن في عدم وجود المخصصات المالية الكافية لأداء كل شئ نرغب في تحقيقه.

وخلال مناقشة كل من John و Tom توصلا إلى أن نظام تقييم الأداء القوي للعاملين يقيس بدقة مستوى أدائهم الحالي في الوظيفة، إلا أن تقديرات مستويات أدائهم المتوقعة غالباً ما تكون أكثر تحيزاً. حيث يصعب على المتخصصين في إدارة الموارد البشرية تحديد مفهوم "ممتاز للترقي" بدقة، وفي نفس الوقت فإن سياسة الشركة ترى أن مثل هذه التقديرات لاتؤثر على إدارة الرواتب بأي حال من الأحوال. ولكن حاول كبير المهندسين سد فجوة تعريف التقديرات التي يحصل عليها المهندسين، كما هو موضح بالجدول رقم (١١-٣).

جدول رقم (١١-٣)

ارشادات كبير المهندسين حول التقديرات المتوقعة

التقديرات المتوقعة	المعايير
ممتاز	يتوقع أن يتدرج الفرد خلال مستويين وظيفين خلال الخمس سنوات المقبلة.
جيد	يتوقع أن يتدرج الفرد خلال مستوي وظيفي واحد خلال الخمس سنوات المقبلة.
متوسط	قد يتدرج/ أولايتدرج الفرد خلال مستوي وظيفي واحد خلال الخمس سنوات المقبلة.
ضعيف	يتوقع ألا ينتقل الفرد من المستوى الوظيفي الذي يشغله حالياً.

هذا ويوجد لدى شركة Magestic مسار مزدوج للترقي، الأول: امكانية ترقي الأفراد من خلال السلم الاداري أو المسار الثاني وهو الترقي عبر السلم الفني: من وظيفة مهندس إلى كبير مهندسين إلى أخصائي هندسي، إلى أخصائي كبير مهندسين، ثم إلى تكنولوجي متقدم. هذا وقد جعلت الشركة شروط الدفع والترقية متساوية في المسارين الفني والاداري.

وبالرغم من هذا التحديد إلاأن كل من John وTom يرون أن التقديرات التي تحدد احتمالات تدرج المهندسين خلال مسارهم الوظيفي لاتزال تخضع للتحيز والمحسوبية.

الأسئلة:

١- ما هو رأيك في سياسة إدارة الرواتب بشركة Magestic؟ وكيف يمكن تغييرها؟

٢- هل تقترح دمج الفئات الأجرية بشركة Magestic وخاصة بالنسبة لمجموعة الوظائف الهندسية؟ ولماذا؟

٣- ماذا ستفعل الآن لو كنت مكان Tom Green؟

الفصل الثاني عشر

الأجور والحوافز المالية

Pay- For Performance And Financial Incentives

الأهداف السلوكية للفصل: Behavioral Objectives

بالانتهاء من قراءة هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

١- شرح كيفية استخدام الطرق المختلفة في التحفيز مثل: طريقة أجر القطعة، طريقة الوقت المعياري، وطريقة التحفيز الجماعي.

٢- مناقشة كيفية استخدام المديرين للحوافز القصيرة الأجل والحوافز الطويلة الأجل.

٣- حصر مزايا وعيوب النظم المختلفة لدفع مرتبات وعمولات رجال البيع.

٤- كيفية تطوير نظم الحوافز لتتلاءم مع الحاجات الفردية والتنظيمية المتغيرة.

محتويات الفصل: Chapter Outlines

يحتوي هذا الفصل على العناصر التالية:

١- العلاقة بين المال والتحفيز.

٢- الطرق المستخدمة في تحفيز العمالة الانتاجية.

٣- الطرق المستخدمة في تحفيز المديرين والتنفيذيين.

٤- الطرق المستخدمة في تحفيز رجال البيع.

٥- الطرق المستخدمة في تحفيز العاملين بالوظائف المهنية.

٦- نظم سداد الأجر المتغير.

٧- كيفية زيادة فعالية نظام التحفيز.

أولاً: العلاقة بين المال والتحفيز: Money and Motivation

يعد فردريك تايلور أول من أشار إلى أهمية استخدام الحوافز المالية في تشجيع العاملين الذين تتزايد معدلات أداؤهم عن المعدلات المعيارية الموضوعة، فعندما كان يعمل مشرفاً بمصانع ميدفيلد للحديد والصلب اكتشف ان بعض العاملين يميل إلى الوفاء بالحد الأدنى من معدلات الأداء وسرعان ما يعود إلى منزله ليمارس عمله الخاص، ولذلك فقد انشغل فكر تايلور في البحث عن طريقة ما يمكن من خلالها الحصول على أقصى طاقة لدى العامل بهدف زيادة حجم الإنتاجية الكلية للمنظمة.

الجدير بالذكر أن طريقة أجر القطعة Peicework كانت تستخدم حينئذ ولكن بشكل غير كفء، حيث كان العامل يحصل على أجر معين لكل قطعة يقوم بإنتاجها، ولكن هذا الأجر كان منخفضاً للحد الذي كان يمثل اجحافاً لجهد العامل وبالتالي سعى العاملون إلى بذل مستوى الجهد الذي يمكنهم فقط من الحصول على الأجر الذي يكفي لمواجهة الحد الأدنى لمتطلبات المعيشة.

وبناء على ماسبق كانت رؤية تايلور التي تقتضي ضرورة وضع معدل معياري لحجم الانتاج اليومي يقوم على تقديرات المشرفين، وفي نفس الوقت يعتمد على الأسلوب العلمي في الفحص والملاحظة. ومن هنا جاءت الحاجة إلى تقسيم كل وظيفة بأسلوب علمي مما أدى إلى ظهور حركة الإدارة العلمية، ومن بعدها حركة العلاقات الانسانية التي ركزت بشكل أساسي على إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد.

الأداء والأجر Performance and Pay

لقد ترتب على التأكيد على أهمية القيمة بالنسبة للمساهمين Shareholder Value ظهور ثورة في مجال الحوافز المالية، بالإضافة إلى ان زيادة المنافسة وتزايد معدلات المخاطرة التي تواجهها المنظمات يعتبران بيئة خصبة لنمو وازدهار خطط الحوافز. ففي احدى الدراسات التي أجريت على ٢٠ شركة من أفضل الشركات المسجلة في مجلة Fortune 500 والذي يتراوح حجم العمالة بها من ٢٧٥,٠٠٠-٤٠٠ عامل، اتضح أن تلك الشركات تحاول تخفيض درجة المخاطرة المالية التي تواجه مديريها من خلال منحهم معدلات أجر متغيرة عالية.

وفي دراسة أخرى أجريت على ٣٤ متجراً من متاجر التجزئة الكبيرة، منها ١٥ متجر قامت بتنفيذ خطة جديدة للحوافز تعتمد على حجم المبيعات، واتضح من نتائج تلك الدراسة ان هذه الخطة الجديدة في التحفيز أثمرت عن زيادة أعداد العملاء بل وجذبت عملاء جدد كانوا يتعاملون مع متاجر منافسة وخاصة في ظل ظروف المنافسة العالية. مما سبق يتضح أن وضع خطة جديدة للتحفيز تعتمد على حجم المبيعات تلعب دوراً هاماً في زيادة حجم المبيعات، وبصفة خاصة في ظل تزايد معدلات المنافسة.

هذا وتلقي الدراسة السابقة الضوء على طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية والحوافز، ففي هذه الحالة نجد ان خطة المبيعات الجديدة يتمثل هدفها الأساسي في تنفيذ استراتيجية المتجر والتي تركز على خدمة العميل بالدرجة الأولى، وهذه الاستراتيجية تتطلب أساساً مستشارين في مجال البيع للتركيز على تحديد واشباع حاجات المستهلك الفرد، ثم تحفيز العامل على أساس ما يؤديه من خدمات للمستهلك بحيث يتحقق في النهاية أقصى اشباع له في ضوء الاستراتيجية الموضوعة.

ومع بداية عام ١٩٩٨ قامت شركة دي بونت بتطبيق خطة مماثلة في التحفيز تعتمد بدرجة أساسية على معدلات الأداء الخاصة بعدد ٥٠,٠٠٠ عامل من الكميائيين والمتخصصين بها. فوفقاً لرئيس فرع الشركة بالولايات المتحدة والذي يرى أنها تعد المرة الأولى في تاريخ الشركة والتي تقوم بتنفيذ خطة للتحفيز ترتبط بشكل مباشر بمستويات أداء الشركة. ولذلك فإن الهدف الأساسي من هذه الخطة هو تحقيق معدلات أداء مرتفعة وفي نفس الوقت خلق قيمة جديدة للمساهمين مقابل تحفيز العاملين بالشكل الذي يشجعهم على تحقيق ذلك الهدف.

أنواع خطط الحوافز: Types of incentive Plans

هناك العديد من الخطط التي يمكن استخدامها في تحفيز العاملين، فهناك برامج التحفيز الفردية Individual Incentive programs والتي يُمنح بمقتضاها الفرد دخل يزيد عن راتبه الأساسي بسبب وفائه بمعايير الأداء الموضوعة.

أما برامج التحفيز الجماعية Group Incentive programs فهي تتشابه مع برامج التحفيز الفردية، إلا أنها تختلف عنها في أنها تمنح لكافة العاملين بالمنظمة- وليس لفرد معين- مثلما هو الحال في برامج التحفيز الفردية- في الوفاء بمعدلات الأداء المعيارية الموضوعة.

بالاضافة إلى ما سبق فإن خطة المشاركة في الأرباح Profit- Sharing programs تعد من اكثر البرامج التحفيز شيوعاً، والتي بمقتضاها تقوم المنظمة بمنح العاملين نسبة من الأرباح المحققة خلال فترة زمنية معينة، وتعتمد هذه البرامج بدرجة أساسية على الأخذ في الاعتبار ما يقدمه الموظفون من مقترحات بشأن تحسين مستوى الانتاجية أو خفض مستويات تكلفة العمالة.

هذا ويشير الأجر المتغير Variable Pay إلى الخطة التي تستهدف ربط الأجر بالانتاج أو بأي مقياس أخر لربحية المنظمة، وهو في ذلك يتميز عن خطط التحفيز الأخرى مثل برامج التحفيز الفردية في أنه يربط دائماً مكافأة الفرد بما تحققه المنظمة من نتائج، كما أن الأجر المتغير يعد من خطط التحفيز الجماعية مثله في ذلك مثل خطة المشاركة في أرباح المنظمة.

ثانياً: الطرق المستخدمة في تحفيز العمالة الانتاجية: Incentives For Operations Employees

تتعدد الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تحفيز العاملين بوظائف الانتاج والعمليات، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

(١) طريقة أجر القطعة: Piecework Plan

تعد هذ الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في التحفيز والتي مازالت تستخدم حتى الآن. فوفقاً لهذه الطريقة نجد أن ما يحصل عليه الفرد من عوائد يرتبط بشكل مباشر بمستوى إنتاجه، حيث يتقاضى معدل أجر عن كل قطعة ينتجها. فمثلاً لو أن Tom Smith يتقاضى ٤٠, دولار عن لصق الباب الواحد فإنه سوف يحصل على ٤٠دولار لو قام بلصق ١٠٠ باب أو يحصل على ٨٠دولار لو قام بلصق ٢٠٠ باب.. وهكذا.

هذا ويعتمد تحديد معدل أجر عادل لكل قطعة على اجراء تقييم سليم للوظائف والاستفادة أيضاً من مجالات الهندسة الصناعية، فتقييم الوظيفة يمكنك من تخصيص معدل أجر لكل ساعة بالنسبة

لممارسة واجبات الوظيفة. ولكن القضية الشائكة عند إعداد معدل أجر للقطعة انما تتمثل في كيفية وضع معايير للانتاج والذي يعتمد بشكل أساسي على جهود المهندسين في هذا الصدد.

قد يتم إعداد معدل أجر القطعة في شكل عدد الدقائق اللازمة لإنتاج الوحدة الواحدة، أو في شكل عدد الوحدات المعيارية الواجب إنتاجها خلال الساعة الواحدة. ففي حالة Tom Smith بفرض أن نتائج تقييم الوظيفة أشارت إلى أنه سوف يحصل على ٨ دولار في الساعة، وبفرض أن المهندسين حددوا حجم إنتاج معياري قدره ٢٠باب في الساعة، فإن معدل أجر القطعة هو ٤٠, دولار (٨دولار ÷ ٢٠باب). هذا وتنقسم طريقة أجر القطعة إلى طريقتين هما:

أ- طريقة أجر القطعة بدون ضمان حد أدنى للأجر Straight Piece Work Plan.. والتي بمقتضاها يتوقف مقدار ما يحصل عليه الفرد من أجر على عدد الوحدات التي ينتجها، فهي لاتضمن حد أدنى من الأجر يحصل عليه الفرد بغض النظر عن إنتاجه، ولكن بعد صدور قانون معايير العمل العادلة Fair Labor Standards أصبح من الضروري إستحداث طريقة جديدة تضمن حد أدنى من الأجر يحصل عليه العامل حتى ولو لم يحقق المعيار الموضوع من قبل المنظمة.

ب- طريقة أجر القطعة مع ضمان حد أدنى للأجر A Guaranteed Peice Work Plan.. والذي يحصل في ضوئها العامل على حد أدنى من الأجر بغض النظر عن إنتاجه، ففي حالة Tom Smith نجد أنه سوف يحصل على معدل أجر قدره ٥,١٥ دولار في الساعة- والتي تمثل الحد الأدنى من الأجر- سواء قام بلصق ١٣باب أم لا في الساعة الواحدة، ولكنه سوف يحصل على حافز قدره ٤٠دولار لكل وحدة زيادة عن الـ١٣ وحدة.

مزايا وعيوب أجر القطعة: Advantages And Disadvantages

تتميز طريقة أجر القطعة بالعديد من المزايا والتي يمكن ايجازها فيما يلي:

١- سهولة الحساب.

٢- امكانية فهمها من قبل الموظفين.

٣- تتسم بالعدالة في المبادئ التي تقوم عليها.

٤- التأثير المباشر على دافعية الفرد بسبب الارتباط المباشر بين العوائد التي يحصل عليها وما يبذله من جهد.

وبالرغم من المزايا السابقة إلا أن طريقة أجر القطعة يشوبها بعض العيوب، والتي من أهمها:

١- أنها لاتحظى بالقبول من قبل بعض الموظفين نظراً لقيام بعض المنظمات برفع معدلات الأداء المعيارية اذا شعرت بأن الفرد يحصل على عوائد مرتفعة.

٢- زيادة مقاومة العاملين لأية تغيرات قد تطرأ على المعايير الإنتاجية نظراً لأنها ترتبط في أذهان العاملين برغبة المنظمة في تقليل ما يحصل عليه العاملون من عوائد.

في الواقع لقد ساهمت الهندسة الصناعية في ظهور العديد من السلبيات التي صاحبت تطبيق طريقة أجر القطعة. فهذه الطريقة يبدو وكأنها صممت خصيصاً للوظائف التخصصية التي يمارس العاملون خلالها مجموعة من الواجبات المتشابهة طوال اليوم، الأمر الذي يمكنهم من الوفاء

بمعدلات الأداء الموضوعة بغض النظر عن مستوى الجودة. وبشكل مماثل غالباً ما يُظهر العاملون مقاومة شديدة عند ادخال تكنولوجيا جديدة نظراً لأنها قد يترتب عليها تغيير في معدلات الأداء الموضوعة. وأخيراً فإن إتباع طريقة أجر القطعة يترتب عليها انخفاض في درجة الاهتمام بصيانة الألات والمعدات نظراً لرغبة العاملين في تحقيق أقصى إنتاجية من الآلة دون الاهتمام ببرامج الصيانة والإصلاح مما يتسبب في تعطلها في أغلب الأحوال.

(٢) طريقة الوقت المعياري: Standard Hour Plan

تتشابه طريقة الوقت المعياري مع طريقة أجر القطعة، ولكن يوجد بينهما إختلاف أساسي يتمثل أنه في ظل طريقة أجر القطعة يحصل العامل على معدل أجر عن كل قطعة يقوم بإنتاجها، أما في ظل طريقة الوقت المعياري يحصل العامل على الحافز عن الساعات التي تزيد عن عدد الساعات المعيارية، أما اذا انخفضت عدد الساعات عن المعدل المعياري فإنه يحصل على أجر عن الساعات المعيارية حتى وان كانت عدد الساعات الفعلية أقل من عدد الساعات المعيارية.

وبذلك يتضح ان هذه الطريقة تضمن حصول العامل على معدل أجر معين حتى ولو لم يف بالوقت المعياري المطلوب.

بفرض أن معدل أجر الساعة لـ Tom Smith هو ٨ دولار (لاحظ أن معدل الأجر الأساسي ليس بالضرورة أن يتساوى مع معدل أجر الساعة الناتج عن تقييم الوظيفة) وبفرض أن عدد الوحدات المعيارية الواجب إنتاجها هو ٢٠ وحدة في الساعة أو ٣ دقائق للوحدة الواحدة، افترض أن Smith انتج ٢٠٠ وحدة خلال يوم العمل الذي يبلغ ٨ ساعات. لذا فإنه وفقاً لمعيار الانتاج الموضوع فإن هذا الانتاج(٢٠٠ وحدة) يتطلب ١٠ ساعات عمل (٢٠٠ وحدة/ ٢٠ وحدة /ساعة)، ولكنه استغرق فعلياً ٨ ساعات فقط، ولذلك فإن معدل انتاجه عالى بـ ٢٥٪ (٤٠ وحدة/ ١٦٠ وحدة) والذي يزيد عن معدل الإنتاج الموضوع. ولذلك فإنه يجب ان يحصل Smith على معدل أجر يزيد بمقدار ٢٥٪ عن معدل الأجر ألاساسي. الجدير بالذكر أن معدل أجره الاساسي كان ٨ دولار عن كل ساعة لمدة ٨ ساعات يومياً، أي أنه يحصل في اليوم على ٦٤ دولار، ولذا فإنه سوف يحصل على ١,٢٥٪ من هذا المعدل أي سوف يحصل على ٨٠ دولار في اليوم.

هذا وتتميز طريقة الوقت المعياري بنفس مزايا طريقة أجر القطعة، والتي تتمثل في سهولة الحساب والفهم من قبل العاملين، ولكن يعبر عن الحافز في شكل وحدات زمنية بدلاً من التعبير عنها في شكل وحدات مالية كما هو الحال في طريقة أجر القطعة.

(٣) طرق التحفيز الجماعية Team or Group Variable Pay Incentive Plans

تعتمد هذه الطرق علي ما يحققه الفريق أوجماعة العمل من نتائج اكثر من اعتمادها على مستوى الأداء الفردي، ويمكن أن تأخذ هذه الطرق أشكالاً عدة تتمثل في:

الأول: يتمثل في وضع معايير أداء لكل عضو بالفريق، ثم يتم وضع الأجور لأعضاء الفريق بناء على ثلاث خيارات هي:

أ- اما أن يحصل كل الأعضاء على معدل أجر عن أعلى معدلات الأداء التي حققها أحد أعضاء الفريق.

ب- أو أن يحصل كل أعضاء الفريق على معدل أجر بناء على أقل معدلات الأداء التي حققها أحد أعضاء الفريق.

جـ- أو أن يحصل كل أعضاء الفريق على معدل أجر بناء على متوسط معدلات أداء الفريق ككل.

الثاني: يتمثل في وضع معايير الأداء إعتماداً على الناتج النهائي للجماعة ككل، ولذلك فسوف يحصل كل أعضاء الجماعة على أجر متساوي بناء على معدل أجر القطعة المحدد للوظيفة التي تقوم بها الجماعة. وهنا يعتمد تحفيز الجماعة على أساس معدل أجر القطعة أو على أساس الوقت المعياري.

الثالث: يتمثل في إختيار مفهوم قابل للقياس يمكن الإعتماد علية في قياس أداء المجموعة، وهنا يمكن إستخدام العديد من المعايير مثل إجمالي ساعات العمل المستنفدة في إنتاج المنتج.

الرابع: وهو المنهج الأكثر شيوعاً والذي يربط بين مستوي أداء المجموعة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فمثلا لو أن إحدى الشركات بحاجة إلى وضع خطة للأجور في ضوء الإستراتيجية التي تتبعها، وفي سبيل تحقيق ذلك فقد قامت بوضع فئات معينة لمشاركة العاملين في الأرباح المحققة، فمثلا إذا حققت الشركة أهدافها بنسبة ١٠٠٪ فإن العاملين سوف يحصلون على ٥٪ من هذة النسبة والتي توزع عليهم للتعرف على نصيب كل عامل من هذة الأرباح.

هذا وتتعدد أسباب الإعتماد على نظم التحفيز الجماعية، فالوظائف عادة ما يوجد بينها علاقات إرتباط متبادلة ولذلك فهى تعتمد إلى حد كبير على فرق العمل والذي في ضوئه تجد أن مستوى أداء الفرد لايعكس فقط مقدار ما يبذله من جهد ولكن يتضمن في نفس الوقت جهد زملائه، ومن هنا فإن نظام التحفيز الجماعي هو الأفضل في مثل هذه الحالات، نظراً لما يترتب عليه من دعم العمليات والتخطيط وكذا المساهمة في حل مشكلات العمل وضمان تحقيق التعاون والانسجام بين أعضاء الفريق.

الجدير بالذكر أن القاعدة الأولى في اليابان تؤكد على عدم التحفيز الفردي ولذلك يتم تحفيز الأفراد بشكل جماعي لتقليل الغيرة بين العاملين، وفي نفس الوقت تجعل كل فرد في الجماعة مديراً للأخرين وبالتالي إشاعة روح التعاون داخل المنظمة.

هذا ومن أهم المزايا المترتبة على طرق التحفيز الجماعية أنها تسهل من عمليات التدريب داخل العمل، وذلك لأن كل عضو بالجماعة يأمل في أن يجعل من الموظف الجديد فرداً مدرباً لمعاونته في القيام بالأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الفريق.

أما بالنسبة للعيوب التي تشوب الأخذ بطرق التحفيز الجماعية فتتمثل في أن ما يحصل عليه الفرد من عوائد لايرجع بالضرورة إلى مابذله من جهد في أداء الوظيفة نظراً لصعوبة قياس درجة مساهمة الفرد في تحقيق النتائج.

وبالرغم من ذلك فإن احدى الدراسات تشير إلى أن طرق التحفيز الجماعية تلعب دوراً هاماً في تحسين مستويات الأداء اكثر مما تلعب طرق التحفيز الفردية. ولكي تحقق طرق التحفيز الجماعية أهدافها فإنه لابد وأن يوجد التزام كامل من قبل العاملين تجاه تحقيق أهداف الفريق اكثر من التزامهم بتحقيق أهدافهم الشخصية.

ثالثاً: الطرق المستخدمة في تحفيز المديرين: Incentives For Managers and Executives

تعتمد معظم المنظمات في تحفيز المديرين والتنفيذيين على المكافآت قصيرة الأجل والحوافز طويلة الأجل نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه المديرين في تحقيق أهداف المنظمة. حيث يعتمد حوالي ٩٦٪ من المنظمات على المكافآت قصيرة الأجل، والتي تأخذ شكل المدفوعات النقدية، في حين يعتمد حوالي ٤٨٪ من الشركات على الحوافز طويلة الأجل مثل خيارات شراء الأسهم، ويمكن الاشارة إلى أهم الطرق المستخدمة في تحفيز المديرين والتنفيذيين على النحو التالي:

(١) نظم التحفيز قصيرة الأجل: المكافآت السنوية:
Short-Term Incentives:The Annual Bonus

تعتمد معظم المنظمات على المكافآت السنوية في تحفيز المديرين والتنفيذين، فعلى الرغم من أن المرتبات نادراً ما تنخفض بإنخفاض مستويات الأداء، نجد أن المكافآت قصيرة الأجل قد ينجم عنها زيادة أو نقص في اجمالي الأجر بنسبة لاتقل عن ٢٥٪.

من المهم هنا التنويه إلى وجود ثلاث قضايا أساسية يجب أن تؤخذ في الإعتبار عند استخدام نظم التحفيز قصيرة الأجل يمكن الاشارة إليها فيما يلي:

١- تحديد الفرد الجدير بالحصول على المكافآت قصيرة الأجل Bonus Eligibility حيث تغطى هذه المكافآت نطاق واسع من المديرين يشمل من هم في المستويات الادارية العليا والدنيا. ولتحديد مقدار العلاوة الممنوحة لكل مدير فإن احدى الاحصاءات التي أجريت خلال عام ١٩٩٧ أشارت إلى أنها تحدد بناء على المستوى الاداري للوظيفة أو المسمى الوظيفي، وفي هذا الصدد تعتمد ٢٥٪ من الشركات على هذه الطريقة، في حين يعتمد حوالي٥٤٪ من الشركات على مزيج من العوامل التالية: المسمى الوظيفي ومستوى الأجر الأساسي وبعض الاعتبارات الاختيارية. وأخيراً أشارت النتائج إلى أن أقل من ٣٪ من الشركات تعتمد على الأجر الأساسي بمفرده في تحديد مقدار المكافآت السنوية الممنوحة للمديرين والتنفيذيين.

هذا ويتأثر مقدار ما يحصل عليه المديرون من مكافآت سنوية بالمستوى الاداري، حيث يحصل المديرون في مستوى الإدارة العليا على قدر كبير من المكافآت السنوية، فالمدير الذي يحصل على أجر قدره ١٥٠,٠٠٠ دولار يحصل على ٨٠٪ من هذا المرتب تضاف للمرتب كمكافأة سنوية. أما المدير الذي يحصل على٨٠,٠٠٠ دولار كمرتب سنوي فإنه يحصل على ٣٠٪ منه كعلاوة تضاف للمرتب. وبنفس الطريقة نجد أن المشرف قد يحصل على مكافأة سنوية قدرها ١٥٪ من راتبه الأساسي. هذا وتتراوح مقدار المكافآت السنوية الممنوحة للمديرين والتنفيذيين ما بين ١٠٪و ٨٠٪ أو أكثر حسب ظروف الشركة.

٢- تحديد حجم الأموال المخصصة للصرف على المكافآت السنوية، وهناك في هذا الصدد طرق عديدة، فبعض الشركات قد لاتستخدم صيغة خصم المكافأة من أرباح الشركة، ولكن يتم استقطاع نسبة مئوية من الدخل، أما الشركات الأخرى فقد تستقطع بشكل دوري نظراً لأنها تقوم على افتراض اساسي مؤداه أنه يجب أن تمنح المكافآت قصيرة الأجل إلا بعد أن تحقق الشركة مستوى معين من النتائج.

وعلى نطاق الممارسة العملية يجب تحديد مقدار النسبة التي يجب استقطاعها من الأرباح لمنحها كمكافأة للمديرين والتنفيذيين، وفي هذا الصدد نجد أن بعض الشركات قد تحدد نسبة معينة يتم استقطاعها من الأرباح المحققة ولتكن ٢٠٪ مثلاًعلى أن تخصص تلك النسبة لمكافآة المديرين، وبفرض أنه يتم احتجاز ١٠٪ أيضاً كمخصص لحماية استثمارات حملة الأسهم فإذا كان الربح التشغيلي ١٠٠,٠٠٠ دولار فإن حجم المكافأة سوف يصل إلى ١٨٠٠٠دولار (١٠٠,٠٠٠- ١٠٠,٠٠٠×$\frac{١٠}{١٠٠}$)×٢٠٪

٣- تحديد الأفراد الذين سوف تمنح لهم المكافأة، حيث تمنح المكافآة للمديرين الذين تشير تقديرات الأداء إلى وفائهم بالمعدلات المعيارية المقررة، ولكن يثار هنا تساؤل: هل سيتم منح المكافآة بناء على مستوى أداء المدير أم مستوى أداء الشركة أم الأثنين معاً؟ وللاجابة على هذا التساؤل يجب أن نضع في أذهاننا أن هناك فرق بين خطة المشاركة في الأرباح ونظم التحفيز الفردية، وحيث أن المكافأة تمنح للفرد اعتماداً على مستوى أدائه لذلك فإن مستوى أداء المدير هو الفيصل في تقرير مقدار ما يحصل عليه الفرد من مكافآت سنوية.

ونعود مرة أخرى لنؤكد على أن عملية تقدير المكافآت ليست من الصعوبة بمكان، حيث ترتبط مكافآت أعضاء الإدارة العليا بمستوى أداء الشركة ككل، ولكن كلما تدرجنا لأسفل عبر المستويات الادارية نجد أن مساهمة المدير في تحقيق أهداف الشركة تبدأ في الانخفاض وبناء عليه فإن مستوى أداء المشرفين ورؤساء الأقسام الوظيفية يعد من أفضل العوامل التي يمكن الاعتماد عليها في تقدير حجم مكافآتهم.

ومن ناحية أخرى فإن العديد من الخبراء يؤكدون على أهمية الأخذ في الاعتبار مستوى الأداء الفردي والتنظيمي في تقدير حجم مكافآت المديرين والتنفيذيين. وفي هذا الصدد يوجد العديد من الطرق لعل من أبسطها طريقة المكافأة المجزأة Split Award Method والتي بمقتضاها يتم تجزئة المكافأة إلى جزئين: **الأول** ويعتمد على معدل الأداء الفردي، **والثاني** ويعتمد على مستوى الاداء الكلي للمنظمة، فالمدير قد يرشح للحصول على مكافأة قدرها ١٠,٠٠٠ دولار ولكنه لايحصل إلا على ٨,٠٠٠ دولار أيضاً اعتماداً على ماتحققه الشركة من أرباح سنوية، من هنا يتضح ان المدير ذو مستوى الأداء المرتفع يحصل على مكافأة عن أدائه الفردي بغض النظر عما تحققه الشركة من أرباح.

هذا ومن أهم العيوب المترتبة على تطبيق نظم المكافآت السنوية أنها قد تضر بذوي مستوى الأداداء المنخفض، نظراً لأنه قد لايحصل على مكافأة عن مستوى أدائه الفردي وفي نفس الوقت لن يحصل على مكافأة عن مستوى أداء الشركة ككل، لأن مستوى أداء الشركة هو محصلة أداء جميع الأفراد العاملين بها فإذا كان مستوى أدائهم منخفض كانت المحصلة منخفضة. ولذلك لن يحصل المدير ذو الأداء المنخفض على مكافأة سواء عن مستوى أدائه أو مستوى أداء الشركة.

أيا كان المنهج المستخدم في التحفيز فانه يجب مراعاة نقطة هامة وهي أنه يجب ألا يقل مقدار المكافأة السنوية الممنوحة للأفراد الفائقين عما يحصلون عليه من مكافآت عادية وبغض النظر عن مستوى الأداء التنظيمي، وفي نفس الوقت فإنه يجب أن يحصلوا على مكافآت تزيد عما يحصل عليه

المديرون الأخرون حتى لاتفقدهم المنظمة. وعلى النقيض من ذلك فإنه يجب ألا يكافئ المديرون ذوي مستويات الأداء المنخفضة.

(٢) نظم التحفيز طويلة الأجل: Long- Term Incentives

تستهدف نظم التحفيز طويلة الأجل تحفيز ومكافأة المديرين عما حققوه من معدلات نمو على المدي الطويل بالشركة، بالشكل الذي يدعم النظرة طويلة الأجل فيما يتخذه التنفيذيون من قرارات. نظراً لو أنه تم الاقتصار على نظم التحفيز قصيرة الأجل فإن المديرين سوف يهملون صيانة الآلات والمعدات ومن ثم التأثير على الربحية في الأجل الطويل، ولكن طرق التحفيز طويلة الأجل تستهدف الابقاء على المديرين بالشركة من خلال طرح خيار شراء الأسهم بهدف دعم رأسمالها.

هذا وتوجد أربعة أنواع لنظم التحفيز طويلة الأجل تتمثل في:

أ- حق شراء أسهم الشركة Stock Options.. وهو يعد من أكثر نظم التحفيز طويلة الأجل شيوعاً، والذي يعطي الحق للمدير في شراء عدد معين من أسهم الشركة بسعر معين خلال فترة زمنية معينة. وحينئذ يرغب المديرون في شراء الاسهم في المستقبل بسعر اليوم ومن ثم امكانية تحقيق أرباح نتيجة للفرق بين السعرين. ويقوم شراء المديرون لهذه الأسهم على افتراض أساسي مؤداه أن الاسعار سوف ترتفع بدرجة أكبر من إنخفاضها أو حتى ثباتها على الوضع الحالي. ولكن للأسف فإن هذه الأمر يتوقف على العديد من العوامل التي تخرج عن نطاق تحكم المدير مثل الظروف الاقتصادية، ومن ثم فإن سعر السهم يتوقف على معدلات الربحية التي تحققها الشركة، وكذا معدلات النمو في النشاط وكذا درجة تحكم المدير في تلك العوامل. وبالرغم من أهمية خيار شراء الأسهم إلا أن نتائج الدراسات تشير إلى أن ما يزيد عن نصف المديرين يرى عدم وجود علاقة ارتباط بين معدلات أدائهم وبين قيمة خيارات الأسهم التي يحصلون عليها.

بالإضافة إلى ماسبق فإن هناك العديد من الاتجاهات التي تشير إلى أهمية استخدام حق خيار شراء الأسهم كأحد نظم التحفيز طويلة الأجل، وخاصة بعد ارتفاع أسعار الأسهم خلال السنوات القليلة الماضية، الأمر الذي جعله أكثر جاذبية بالنسبة للمديرين التنفيذيين. ففي شركة IBM تضاعفت أعداد العاملين الحاصلين على حق شراء الأسهم خلال عام ١٩٩٧ وزادت إلى ثلاثة أضعاف خلال عام ١٩٩٨.

هذا ويشير الخبراء إلى أهمية استخدام خيار شراء الأسهم في دعم الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها العديد من الشركات في الوقت الحاضر، وذلك من خلال زيادة احساس العاملين بأنهم شركاء في المنظمة.

وبالطبع فإن القيمة المتولدة عن خيار شراء الأسهم ليست متساوية، فمثلاً نجد أيضاً أن خيار شراء الأسهم بالنسبة للموظفين ذوي التأثير المحوري على أداء المنظمة مثل أعضاء الإدارة العليا يكون له قيمة عالية تعود بالنفع على هؤلاء المديرين، وفي نفس الوقت فقد يعطي هذا الخيار قيمة منخفضة لموظفين آخرين داخل المنظمة نظراً لتأثيرهم غير الجوهري على أدائها، ولذلك فإن العديد من المنظمات في الوقت الحاضر تقدم خيارات شراء خاصة بهؤلاء الموظفين يطلق عليها

Non- Key- Employee Stock Option Plan والتي تعود بالنفع المتوسط عليهم ولكن تتيح لجميع الموظفين فرصة الاشتراك فيها.

هذا ويوضح الشكل (١٢-١) الأربعة أنواع من خيارات شراء الأسهم والتي يستهدف كل نوع منها تحقيق مجموعة من الأهداف، فمثلاً نجد أن البرنامج الخاص بالعمالة الحاكمة بالمنظمة Key Employees- والمتمثلة في أعضاء الإدارة العليا- يقدم مجموعة من الحوافز الاقتصادية بغرض تحفيز هذه الفئة من العمالة وفي نفس الوقت الإحتفاظ بهم لتسيير أمور المنظمة. ومن جهة أخرى فإن برنامج التعويضات Compensation Program والذي يتشابه إلى حد كبير مع البرنامج الذي تتبعة شركة IBM- يستهدف خدمة القاعدة العريضة من الموظفين من خلال تقديم حزمة من المكافآت التي تحفزهم على بذل المزيد من الجهد وفي نفس الوقت الحفاظ عليهم وأخيراً التأكيد على نية المنظمة بصدد مشاركتهم في أي نجاح تحققه. وفي المقابل فإن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات مثل الانترنت يمكن المنظمة من إدارة برامج التحفيز التي تقدم لأعداد كبيرة من العاملين، وذلك من خلال إمداد العاملين بطريقة سهلة وبسيطة يمكن من خلالها تقييم خيار الشراء المناسب بالإضافة إلى كيفية التعامل به في سوق الأوراق المالية مع تزويده بالمعلومات الحديثة باستمرار.

شكل رقم (١٢-١)
أهداف الأشكال المختلفة من خيارات شراء الاسهم

درجة المشاركة: عالية	درجة المشاركة: ضعيفة
* **برنامج التعويضات:** * يقدم حزمة متكاملة من المكافآت التنافسية مع الإبقاء على التكاليف الثابتة منخفضة. * الابقاء على الموظفين ذوي الأداء المرتفع. * تحفيز الأفراد على بذل أقصى ما لديهم من جهد.	* **برنامج العمالة الحاكمة:** * يقدم مجموعة من الحوافز ذات القيمة الجوهرية من أجل الابقاء على هذا النوع من العمالة الذين لهم تأثير قوي على نجاح المنظمة. * يزيد من التكلفة الاقتصادية التي يتحملها المنافس عند فصل الكفاءات المتميزة. * يستلزم أداة اتصال رسمية تعبر من خلالها المنظمة عن تقديرها لقيمة هذه الكفاءات.
* **برنامج المزايا:** * خلق ثقافة تنظيمية موحدة. * تهيئة المناخ الملائم لتشكيل فرق العمل. * إظهار التزام المنظمة نحو مشاركة المنظمة للعاملين فيما يحققونه من نتائج. * ربط برامج التقاعد بمستويات أداء المنظمة.	* **البرنامج التميزي:** * يكافئ العاملين على ما يقدموه من انجازات تفيد المنظمة. * التأكيد على أن نجاح المنظمة هو محصلة نتائج أعضاء الفريق.

قيمة خيار الشراء: جوهرية / مرتفعة / معتدلة

درجة المشاركة: عالية ← → ضعيفة

ب- طرق أخرى للتحفيز طويل الأجل Other Plans.. فهناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في التحفيز طويل الاجل والتي من بينها:

ب/١- حق تقدير الأسهم Stock Appreciation Rights والتي تعطي لحاملها الحق في شراء السهم أو الحصول على قيمته نقداً أو الحصول على أسهم مماثلة أو خليط منهم.

ب/٢- التحفيز في ضوء مستوى الانجاز المحقق Performance Achievement Plan والتي تحفز العاملين في ضوء ما يحققوه من الأهداف الموضوعة والتي قد تكون في شكل رقم ربح معين أو معدلات نمو معينة في معدل العائد على الأسهم.

ب/٣- نظم الأسهم المقيدة Restricted Stock Plan.. حيث يكافئ المدير على انجازاته من خلال حصوله على عدد معين من الأسهم ولكن لايجوز له التصرف فيها إلا بعد إنقضاء مدة معينة ولتكن ٥ سنوات مثلاً.

ب/٤- أسهم الشبح Phantom Stock Plan والذي بمقتضاه لايحصل المديرون على أسهم ولكن يحصلون على وحدات شبيهة بالأسهم، ثم يحصلون بعد فترة على قيمة- عادة ما تكون نقداً- تعادل ثمن السهم الشبح التي في حوزتهم.

أيا كانت الطريقة المستخدمة في التحفيز طويل الأجل فإن الأمر يتطلب ضرورة إحداث نوع من التوازن بين الدوافع الشخصية والحوافز الحالية المقدمة للمديرين والمسئولية الائتمانية تجاه حملة الأسهم. ونظراً لأن الأساليب التقليدية المستخدمة في تحفيز المديرين لاتتضمن قدر من المخاطرة الحقيقية، فإنه نظراً لتشعب حاجات ورغبات كل من المديرين وحملة الأسهم فلابد من ادخال عنصر المخاطرة ضمن معادلة التحفيز طويل الأجل.

طرق التحفيز طويلة الأجل: المقارنة بين خيار شراء الأسهم والحوافز النقدية

أجرت شركة Mc Kinsey دراسة للتعرف على درجة تفضيل المديرين الحصول على الحوافز في خيارات شراء الأسهم أم في شكلها النقدي، وتوصلت إلى أن حوالي نصف عينة الدراسة أشار إلى رغبته في الحصول على الحوافز في شكل خيارات شراء الاسهم Stock Options بينما يرغب النصف الآخر في الحصول على الحوافز في شكلها النقدي. كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم اختلاف معدل العائد الذي يحصل عليه المساهمون في ظل اتباع الشركة لنظام خيارات الأسهم عنه في حالة اتباعها للتحفيز النقدي. ولكن تكمن المشكلة الأساسية في حالة التحفيز النقدي في صعوبة وضع مقاييس دقيقة يمكن الاعتماد عليها في قياس أداء المديرين. وأخيراً أشارت الدراسة إلى أن خطة التحفيز الناجمة يجب أن تتسم بالخصائص التالية:

١- تستخدم مقاييس الأداء التي ترتبط بشكل مباشر بتعظيم ثروة الملاك.
٢- وضع أهداف موضوعية وإعلام المديرين بها.
٣- تعديل الأهداف اذا تغيرت الظروف.

تحفيز المديرين في دول ما وراء البحار:

إن وضع مجموعة من طرق التحفيز للمديرين العاملين بفروع الشركات الأمريكية في دول ما وراء البحار انما يمثل مشكلة كبيرة بسبب المعاملة الضريبية التي يخضع لها دخول هؤلاء المديرين

فمثلاً حصول المدير على خيارات شراء الأسهم يعرضه لدفع ضريبة مباشرة على تلك الأسهم بالإضافة إلى احتمال وضع قيود على حركة انتقال تلك الأسهم إلى الدولة الأم.

ربط استراتيجية المنظمة بمكافآت المديرين:

Relating Strategy To Excutive Compensation

عادة ما يستغرق تنفيذ الاستراتيجية فترة زمنية طويلة، فالقليل من الاستراتيجيات يتم تنفيذه خلال عام أو أثنين، ولذلك فإن هناك العديد من الاشارات طويلة الأجل التي توضح للمديرين كفاءة التنفيذ، ويتم ذلك عادة من خلال توضيح بعض الأنشطة التي يجب مكافأة المديرين على مستوى انجازهم لها، والتي عادة مايكون لها تأثير معنوي على كفاءة تنفيذ استراتيجية المنظمة. فمثلاً لو أن استراتيجية المنظمة هي زيادة حجم المبيعات بالأسواق الخارجية فإنه يجب ربط الحوافز بالزيادة في حجم المبيعات الخارجية.

ومن هنا فإن الخبراء في مجال منح المكافآت يقترحون ضرورة تهيئة الظروف الاستراتيجية من أجل إعداد خطة سليمة لمكافأة المديرين قبل التفكير في حزمة الأساليب التي تستخدم في المكافأة، وذلك على النحو التالي:

١- تحديد الظروف الاستراتيجية المؤثرة في إعداد برنامج لمكافأة المديرين، والتي تشتمل على جميع القضايا الداخلية والخارجية التي تواجه الشركة والتي قد تعترض تحقيق أهدافها.

٢- في ضوء الأهداف الاستراتيجية يتم تحديد مختلف العناصر التي يحتوي عليها برنامج تحفيز المديرين (الدخل الأساسي، وسائل التحفيز قصيرة الأجل، وسائل التحفيز طويلة الأجل، والمزايا) ثم يتم تجميع هذه العناصر في شكل حزم متكاملة،

٣- وضع خطة لخيار شراء الأسهم لإعطاء برنامج تحفيز المديرين السمة المميزة له، والتي تمكنه من الوفاء بحاجات كل من المديرين والشركة.

٤- التأكد من توافق برنامج تحفيز المديرين مع مختلف النواحي القانونية والتشريعية.

٥- اجراء تعديلات في برنامج التحفيز اذا تغيرات الظروف التي كان من المتوقع حدوثها.

هذا وتتمثل أهم العناصر الاستراتيجية التي يجب أخذها في الاعتبار عند وضع خطة لمكافأة المديرين فيما يلي:

١- ما هي أهداف المنظمة طويلة الأجل؟ وكيف يمكن تدعيمها من خلال برنامج المكافآت؟

٢- ما هي أهم سمات ثقافة العمل السائدة؟ وكيف يمكن لبرنامج المكافآت أن يدعم هذه الثقافة؟

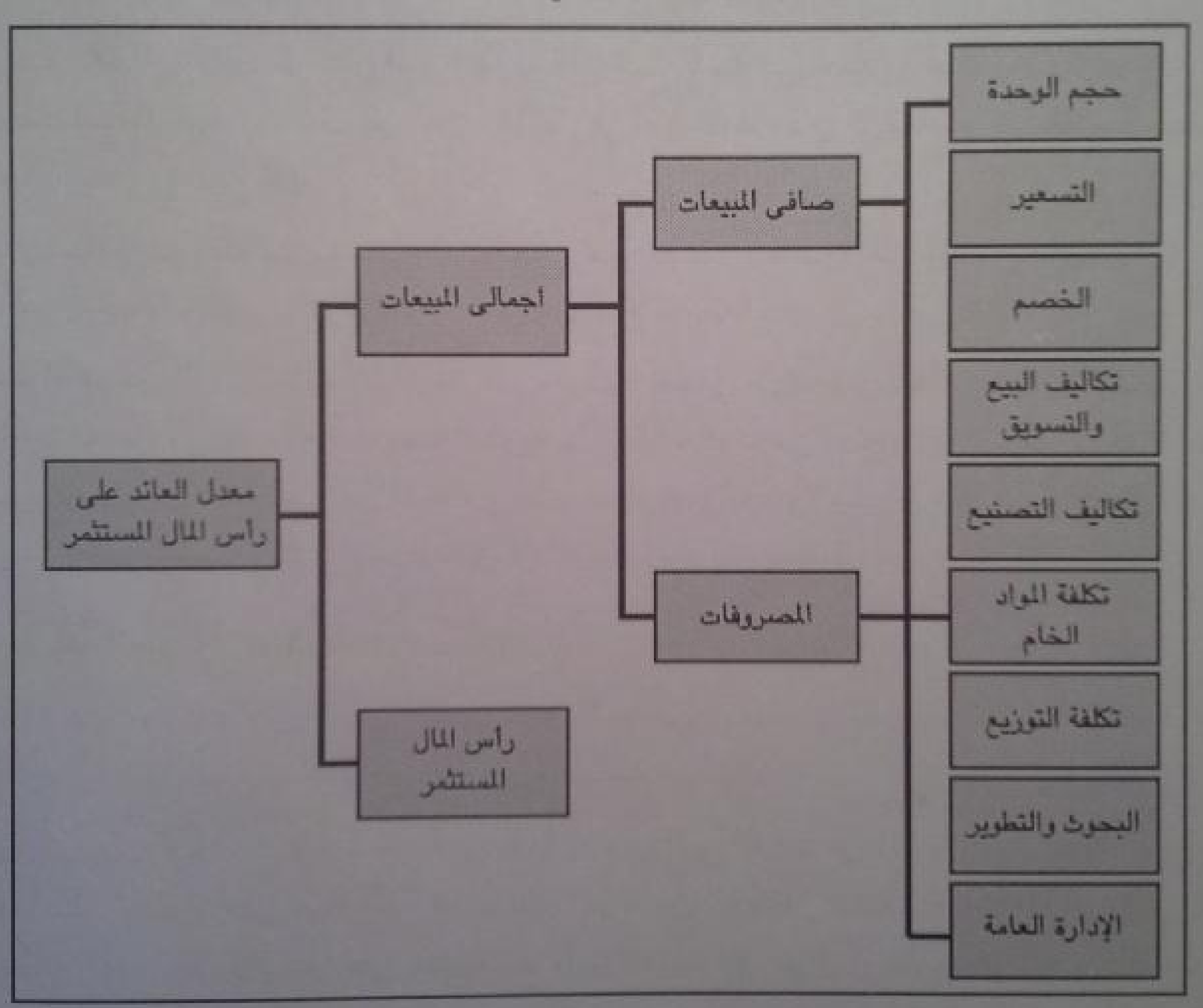
٣- ما هي أهم أهداف النشاط- مثل تحقيق معدلات نمو معينة في الحصة السوقية أو التوسع في الأسواق الخارجية- وكيف يمكن لبرنامج المكافآت دعم دور المنظمة في هذا الاتجاه؟

٤- وأخيراً، كيف يمكن تحقيق التوافق بين برنامج مكافآت المديرين واستراتيجية الأجور المتبعة بالمنظمة ككل؟

ويشير أحد الخبراء إلى أهم العوامل المالية التي تؤثر في صياغة استراتيجية المنظمة والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل (١٢-٢). حيث يؤكد أحد الخبراء على أن التحليل المتأني للمؤشرات المالية الماضية يشير إلي أن مايزيد على ٩٠٪ من التغير في القيمة الاقتصادية يعود إلى عدد بسيط من البنود التي يمكن الفصل بينها، وتتمثل هذه البنود في: التسعير، الخصم، تكلفة المواد الخام، وصافي الأصول، مع مراعاة أن هذه العوامل يمكن للشركة التحكم فيها وبالتالي إمكانية إحداث تحسينات في قيمة الشركة بالنسبة للمساهمين وأصحاب رأس المال.

شكل رقم (١٢-٢)

علاقة الحوافز بالعوامل المؤثرة في القيمة الاقتصادية المضافة



رابعاً: الطرق المستخدمة في تحفيز رجال البيع: Incentives For Salespeople

تعتمد خطط مكافأة رجال البيع بصفة أساسية على الحوافز (عمولة المبيعات)، وبالرغم من أن هذا يختلف بإختلاف نوع الصناعة، ففي صناعة الدخان نجد أن أفضل طريقة لمكافأة رجال البيع هي العمولات، في حين نجد أن تقديم رواتب ثابتة هي الأفضل في صناعة معدات النقل. إلا أن المنهج السائد في هذا الصدد يعتمد على مزيج من العمولات والرواتب في مكافأة رجال البيع. هذا ويمكن الاشارة إلى أهم الطرق المستخدمة في تحفيز رجال البيع على النحو التالي:

(١) طريقة المرتب Salary Plan

وبمقتضى هذه الطريقة يتقاضى رجال البيع مرتب ثابت بالرغم من أنه قد يحصل على بعض العلاوات الاستثنائية مثل جوائز المبيعات أو المكافآت أو ما شابه ذلك.

وهناك العديد من الأسباب التي تقتضي استخدام طريقة المرتب والتي من بينها أنها تعد من أفضل الطرق في حالة البحث عن عملاء جدد أو عندما يشتغل رجال البيع بتقديم بعض الخدمات المدفوعة الأجر مثل تقديم برامج تدريبية لقوة البيع عند الموزع أو في حالة الإشتراك في معارض التجارة المحلية والوطنية.

ومن أهم المزايا المترتبة على اتباع طريقة المرتب الثابت في تحفيز رجال البيع أن رجل البيع يعرف مقدماً ما سوف يحصل عليه من دخل، وفي نفس الوقت فإن المنظمة تعرف بالضبط مقدار ما سوف تدفعه لقوة البيع لديها.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الطريقة تجعل من اليسير تطبيق نظام المناطق البيعية أو نظام الحصص البيعية وكذا زيادة درجة ولاء رجال البيع للمنظمة.

وبالرغم من المزايا السابقة إلا أن من أهم ما يعيب تطبيق طريقة المرتب الثابت ان ما يحصل عليه رجال البيع من مرتبات لاتعتمد بصفة أساسية على ما يحققونه من نتائج. ففي الحقيقة تعتمد المرتبات على أقدمية رجل البيع اكثر من اعتمادها على مستوى أدائه، ولاشك ان هذا من شأنه قتل الحافز لدى من يحققون مستويات أداء مرتفعة ولكن أقدميتهم مازالت بسيطة.

(٢) طريقة العمولة: Commission Plan

تقوم هذه الطريقة على أساس مكافأة رجال البيع الذين يحققون نتائج طيبة فقط، ولذلك فإن ما يحصل عليه رجل البيع يتناسب طردياً مع زيادة حجم مبيعاته.

يترتب على الأخذ بطريقة العمولة في تحفيز رجال البيع العديد من المزايا والتي أهمها: أن رجل البيع بإمكانه تحقيق أعلى حافز من خلال بذل المزيد من الجهد في تحقيق نتائج أفضل، وفي نفس الوقت فإن هذه الطريقة تعمل على جذب الكفاءات المتميزة التي ترى أن الجهد هو السبيل الوحيد في مكافأة الفرد. بالاضافة إلى ان تكلفة المبيعات تتناسب مع حجم المبيعات ولاتظل ثابتة، وأخيراً تتسم هذه الطريقة بسهولة الفهم وامكانية الحساب من قبل رجال البيع.

إلا أنه يترتب على تطبيق هذه الطريقة بعض العيوب أيضاً والتي من بينها:

ان رجال البيع يركزون على منح الخصومات على الشراء بكميات كبيرة اكثر من اهتمامهم ببذل المزيد من الجهد من أجل الاهتمام بخدمة العملاء. كما أنه ينجم عن استخدام هذه الطريقة وجود فروق واضحة بين ما يحصل عليه رجال البيع من عمولات، الأمر الذي قد يظهر بمظهر عدم العدالة. وأخيراً فإن المبيعات تزداد بشكل ملحوظ خلال فترات الرخاء وتكاد تنعدم خلال فترات الكساد.

رؤية بحثية : Research Insight

أوضحت العديد من الدراسات الميدانية بعض النتائج عن أثر استخدام طريقة العمولات في تحفيز رجال البيع على بعض المتغيرات مثل معدل دوران رجال البيع، حيث أشارت احدى الدراسات ان استخدام هذه الطريقة يشعر رجل البيع بعدم الأمان المالي، الأمر الذي يدفع الكثير منهم إلى ترك العمل حيث يشير أحد مندوب المبيعات إلا أنه يشعر بعدم الأمان في ظل استخدام هذه الطريقة لأنه لن يحصل على دخل حالة مرضه أو في حالة عدم التوفيق في بيع الصفقة أو في حالة حصوله على أجازة.

الجدير بالذكر ان الدراسة السابقة أجريت على عينة من ٢٢٥ مندوب مبيعات يعملون بالشركة الوطنية للاتصالات منهم حوالي ٨٥٪ من الذكور و٦٥٪ من المتزوجين وكانت متوسطات أعمارهم حوالي ٣٩ سنة، من بينهم ٢١٪ من حملة البكالوريوس و٣٪ من حملة درجة الماجستير.

أوضحت نتائج الدراسة ان الاعتماد على طريقة العمولة بنسبة ١٠٠٪ يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل بين مندوبي البيع، في الوقت الذي أشارت فيه الدراسة إلى انخفاض معدلات دوران العمل بين مندوبي المبيعات في حالة استخدام مزيج من طريقة المرتب وطريقة العمولة.

(٣) الطريقة المركبة: Combination Plan

تعتمد معظم الشركات على استخدام الطريقة المركبة التي تجمع بين طريقتي المرتب والعمولة، حيث أوضحت الدراسات السابقة إلى انه من الممكن تقسيم أجر رجل البيع ليشتمل على ٨٠٪ مرتب أساسي والـ ٢٠٪ عمولات أو ٧٠٪ و ٣٠٪ أو ٦٠٪ و ٤٠٪ وهكذا. ولاشك أن مثل هذه التوليفة انما تساهم في تخفيض درجة المخاطرة التي يشعر بها رجل البيع.

هذا ومن المنطقي ان تجمع هذه الطريقة بين المزايا والعيوب الخاصة بطريقتي المرتب والعمولة، ومن أهم مزايا هذه الطريقة إنها تمكن الشركة من تحديد الأنشطة التي يجب على رجال البيع القيام بها للحصول على المكافأة، إلا أنه يعيبها أنها معقدة ويصعب على رجال البيع فهمها، والصعوبة لا تكمن في مجرد حساب مكافأة رجل البيع في حالة تحديد الأجر الثابت والعمولة التي يحصل عليها، ولكن يصعب حسابها في حالة استخدام نسب أخرى ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:

بفرض أن احدى الشركات تستخدم ثلاث خطوات في حساب مكافأة رجل البيع على النحو التالي:

الخطوة الأولى: اذا بلغ حجم المبيعات ١٨٠٠٠دولار في الشهر يحصل رجل البيع على الراتب الأساسي بالاضافة إلى ٧٪ من مجمل الربح و٥,٪ من اجمالي المبيعات.

الخطوة الثانية: اذا تراوحت المبيعات ما بين ١٨٠٠٠ دولار و ٢٥٠٠٠دولار في الشهر يحصل رجل البيع على الراتب الأساسي بالاضافة إلى ٨٪ من مجمل الربح و٥,٪ من اجمالي المبيعات.

الخطوة الثالثة" اذا زادت المبيعات عن ٢٥٠٠٠دولار في الشهر يحصل رجل البيع على ١٠٪ من مجمل الربح و٥,٪ من اجمالي المبيعات.

وفي جميع الحالات يتم دفع الراتب الأساسي لرجل البيع كل أسبوعين أما بالنسبة للعمولات فتسدد كل شهر.

خامساً: الطرق المستخدمة في تحفيز العاملين بوظائف مهنية: Incentives For Other Professionals And Employees

تتمثل أهم الطرق المستخدمة في تحفيز العاملين بوظائف مهنية فيما يلي:

(١) إستخدام أجر الجدارة كحافز Merit Pay as an Incentive

يقصد بأجر الجدارة أو الاستحقاق أية زيادة في المرتب يحصل عليها الموظف بسبب ارتفاع مستوى أدائه، وهي في ذلك تختلف عن المكافآت في أنها تصبح جزء من المرتب الأساسي للموظف بينما نجد أن المكافآت تدفع مرة واحدة ولاتضاف للمرتب الأساسي. هذا ويشاع استخدام أجر الجدارة مع العاملين ذوي الياقات البيضاء White Collar وبخاصة المهنيين والمكتبيين بشرط وجود نظام كفء لتقييم الأداء.

من ناحية أخرى فإنه لأجر الجدارة بعض المؤيدين كما ان له بعض المعارضين، حيث يتفق المؤيدين على أن وجود علاقة مباشرة بين ما يحصل عليه الفرد من عوائد وما يحققه من مستويات أداء انما يسهم في تحسين مستويات أداء الفرد. أما بالنسبة للمعارضين فيرون ان الاستخدام السليم لأجر الجدارة يتوقف على درجة الصدق والثبات التي يتمتع بها نظام تقييم الأداء، فلو نُظر اليه على أنه غير عادل فسوف ينظر ايضاً إلى أجر الجدارة على أنه كذلك. وتبرز المشكلة الثانية لاستخدام أجر الجدارة في ميل المشرفين إلى تقليل الفروق بين العاملين في الأجر الممنوح لهم لتقليل درجة الفروق بين العاملين في الأجر الممنوح لهم لتقليل درجة مقاومتهم أو على الأقل معاونتهم على الوفاء.

خيارات أجر الجدارة Merit Pay: Tow New Options

يتسم النظام التقليدي لأجر الجدارة بسمتين أساسيتين هما:

١- أن أي زيادة في كفاءة أو جدارة العامل تعود عليه في شكل زيادة في راتبه الأساسي.

٢- يعتمد أجر الجدارة بصفة أساسية على مستوى آداء الفرد، وبالرغم من ذلك فقد يؤثر مستوى الأرباح التي تحققه المنظمة ككل على اجمالي المبالغ المتاحة للتوزيع على العاملين.

هذا وقد أجريت مجموعة من التعديلات علي النظام التقليدي لنظم أجر الجدارة، مما ترتب عليه ظهور اتجاهين أساسيين:

الاتجاه الأول: تجميع ما يحصل عليه الفرد من حوافز خلال العام وإضافتها إلى المرتب الأساسي، فبفرض أن الراتب السنوي لأحد العاملين هو ٢٠,٠٠٠دولار وأنه سوف يحصل على نسبة زيادة في الأجر نظير جدارته قدرها ٥٪، لذا فإن راتبه في نهاية العام سوف يكون ٢١٠٠٠دولار، وعندئذ عندما تحسب الزيادة في الأجر القادم فلن تحسب على الـ ٢٠,٠٠٠دولار ولكن سوف تحسب على الـ ٢١٠٠٠دولار وهكذا يتم إحداث زيادة تراكمية في مرتب العامل.

ويترتب على هذا النظام التراكمي تحقيق وفورات في التكلفة لأن الضرائب تحسب على الدخل الأساسي للفرد وليس على الدخل الإجمالي. ويراعي فى هذا النظام تحقيق العدالة بين العاملين حيث يجب ألا يستفيد أصحاب مستوى الأداء الضعيف على

حساب أصحاب مستوى الأداء المرتفع. بالإضافة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار توقيت حدوث الزيادة في الأجر وأثرها على التدفقات النقدية للشركة.

الاتجاه الثاني: يعتمد في منح أجر الجدارة على كل من مستوى الأداء الفردي والتنظيمي، ويتضح ذلك من خلال المصفوفة الموضحة بالجدول (١٢-١) فمن خلال هذا المثال نجد أن مستوى أداء الشركة يجب قياسه بواسطة معدل العائد أو نسبة المبيعات/ تكلفة الأجور. مع مراعاة أن مستوى أداء الشركة يأخذ نفس الثقل الذي يأخذه مستوى أداء الفرد كما توضح نتائج تقييم الأداء. وبناء عليه يستمر الموظف الفائق الأداء في الحصول على زيادة في أجره حتى ولو كان مستوى أداء الشركة ضعيفاً، في حين لايحصل ذوي مستوى الأداء الضعيف على أية زيادات أجرية في هذه الحالة.

ومن أهم ما يميز هذا الاتجاه أنه يدفع الموظفين نحو التركيز على تحقيق أهداف المنظمة مثل الربحية وتحسين الإنتاجية. بينما يعيب هذا الأتجاه تقليله للقيمة التحفيزية للعائد الذي يحصل عليه الفرد نظراً لما يلعبه من دور في تخفيض أثر مستوى أداء الفرد على العائد.

جدول رقم (١٢-١)
مصفوفة توزيع العائد التراكمي (مثال توضيحي)

مستوى أداء الفرد	مستوى أداء المنظمة (الوزن النسبي = ,٥٠)				
(الوزن النسبي= (,٥٠)	فائق (١,٠٠)	ممتاز (,٨٠)	متوسط (,٦٠)	مقبول (,٤٠)	غير مقبول (صفر)
فائق (١,٠٠)	١	,٩٠	,٨٠	,٧٠	صفر
ممتاز (,٨٠)	,٩٠	,٨٠	,٧٠	,٦٠	صفر
متوسط (,٦٠)	,٨٠	,٧٠	,٦٠	,٥٠	صفر
مقبول (,٤٠)	–	–	–	–	–
غير مقبول (صفر)	–	–	–	–	–

الطرق المستخدمة في تحفيز الموظفين المهنيين: Incentives For Professional Employees

يقصد بالموظفين المهنيين الأفراد الذين يتضمن عملهم تطبيق مجموعة المعارف في حل مشكلات المنظمة، وتضم تلك الفئة: الأطباء والمحامين ورجال الاقتصاد والمهندسين. وعادة ما يصل هؤلاء المهنيين إلى مواقعهم الوظيفية بعد فترة دراسية رسمية معينة.

يتضمن إصدار قرار بأجر الموظفين المهنيين بعض المشكلات الأساسية، أولى هذه المشكلات يتمثل في انخفاض قيمة النقود كحافز بالنسبة لبعض المهنيين عن البعض الأخر، وهذا حقيقي لأن المهنيين عادة ما يميلون إلى الحصول على العوائد بأي وسيلة وفي نفس الوقت يشعرون بالتقدير من زملائهم.

على أية حال، لايمكن القول بأن المهنيين لايرغبون في الحصول على الحوافز المالية وخاصة بالنسبة للذين يعملون في مهن يزداد الطلب عليها مثل مصممي البرامج الجاهزة في شركات تكنولوجيا المعلومات. فعلى سبيل المثال، أجريت دراسة على ٣٠٠قسم لتكنولوجيا المعلومات اتضح أن ٧٧٪ منها تقدم مكافآت وحوافز تشمل خيارات الأسهم والمشاركة في الأرباح. هذا بالإضافة إلى أن العديد من تلك الأقسام يقدم المزايا التي تستطيع جذب هؤلاء المهنيين والتي تشمل: وظائف متميزة ومرنة أكثر في ساعات العمل وتوفير الآلات والمعدات وتطوير خطط التقاعد.

سادساً: نظم سداد الأجر المتغير: Organization Wide Variable Pay Plan

لابد أن يتواجد لدى كل منظمة العديد من نظم التحفيز التي تعتمد عليها في حث الأفراد على بذل المزيد من الجهد، ومن أهم النظم التي يمكن الاعتماد عليها في ذلك: المشاركة في الأرباح، تملك الموظفين لأسهم الشركة، ونظام سكانلون، ونظام المشاركة في الوفورات. ويمكن الاشارة لكل نظام من النظم السابقة على النحو التالي:

(١) نظام المشاركة في الأرباح: Profit- Sharing Plan

يقضي نظام المشاركة في الأرباح بأن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها الشركة، وهذا النظام تأخذ به معظم المنظمات في الوقت الحالي، ففي عام ١٩٩٨ وزعت شركة الطيران الأمريكية ٢٥٠ مليون دولار على العاملين بها، كما تخطط شركة فورد لانتاج السيارات نحو ادخال هذا النظام وكذا شركة جنرال موتورز.

هذا وقد أجريت العديد من البحوث بهدف تقييم فعالية استخدام نظم المشاركة في الأرباح، وتوصلت إلى أن معظم المنظمات ترى أن هذه النظم تحقق استفادة كبيرة لها، وليس بالضرورة أن تكون هذه الاستفادة في شكل زيادة في الأداء أو الحافز، ولكنها تؤدي إلى زيادة مشاعر الأحساس بالألتزام والمشاركة والتضامن مع الشركة، بالإضافة إلى ذلك فإن نظم المشاركة في الأرباح من شأنها أن تقلل من معدلات دوران العمل وتشجع في نفس الوقت على الاقتصاد في التكاليف بهدف تحقيق الوفورات. ومن ناحية أخرى فإن احدى الدراسات الحديثة التي أجريت في هذا الصدد تشير إلى أن هناك دلائل قوية على الأثر الإيجابي لنظم المشاركة في الأرباح على الانتاجية، إلا أن تأثيرها على الربحية لم يكن معنوياً.

الجدير بالذكر أن هناك أشكال عديدة لنظم المشاركة في الأرباح، ففي النوع الأول والذي يأخذ الشكل النقدي Cash Plan يتم توزيع نسبة معينة من الأرباح المحققة- والتي تتراوح عادة مابين ١٥٪ و٢٠٪- على العاملين كل فترة زمنية تحددها الشركة.

أما الشكل الثاني من نظم المشاركة في الأرباح فيطلق عليه نظام Lincoln في التحفيز والذي بدأ تطبيقه بشركة Lincoln للكهرباء والطاقة بولاية أوهايو وهو نظام معقد إلى حد ما، حيث يعمل الفرد بنظام أجر القطعة على أن يتم توزيع الأرباح السنوية المحققة على العاملين- بعد خصم الضرائب ونسبة ٦٪ حصة المساهمين في الأرباح وحجز احتياطي للاستثمار- حسب مستوى كفاءتهم أو جدارتهم، كما يتضمن نظام Lincoln مكافأة العاملين الذين يتقدمون بإقتراحات تفيد الشركة. هذا ولقد حقق هذا النظام نجاحاً ملحوظاً عند التطبيق بمعظم الشركات.

ويوجد شكل ثالث لنظم المشاركة في الأرباح يطلق عليه اسم نظام المشاركة في الأرباح المؤجل Diferred Profit- Sharing Plan، وبمقتضى هذا النظام يتم التحديد المسبق لنسبة من الأرباح يتم إيداعها بحساب كل موظف تحت إشراف أمين القسم ولايحصل عليها الفرد إلا عند التقاعد، ويتميز هذا النظام بمزايا ضريبية خاصة حيث لاتسدد الضريبة على دخل الفرد إلا عند تقاعده وبمعدلات منخفضة.

(٢) نظام تملك العاملين لأسهم الشركة: Employee Stock Ownership Plan

قد تمنح الشركة فرصة تملك العاملين لبعض أسهمها أو قد توفر الأموال اللازمة لشراء تلك الأسهم، وتقوم الشركة بهذا الاجراء سنوياً أثناء منح المكافأة السنوية للعاملين على ألا تزيد نسبة الأسهم المشتراه عن ١٥٪ من حجم المكافأة والباقي يوزع نقداً. ثم تحتفظ الشركة بتلك الأسهم في حساب العامل إلى أن يتم إحالته للتقاعد أو تركه للخدمة لأي سبب من الأسباب.

هذا ويترتب على نظام تملك العاملين لأسهم الشركة العديد من المزايا، والتي من أهمها: امكانية تخفيض الضرائب التي تدفعها الشركة لما يعادل القيمة السوقية العادلة للأسهم التي تحولت ملكيتها للعاملين. كما يحق للشركة المطالبة بالاعفاء من الضرائب على الدخل الناتج من أرباح الأسهم المملوكة للعاملين. بالإضافة إلى أنه تؤجل المعاملة الضريبية لأرباح الأسهم المملوكة للعاملين لحين توزيعها عليهم من قبل صندوق الاستثمار، وعادة ما يتم ذلك عند انهاء الخدمة بالشركة وعندئذ يكون معدل الضرائب منخفضاً.

هذا وقد صدرت العديد من القوانين التي تنظم المعاملة الضريبية لأسهم العاملين، فمثلاً نجد أن قانون الاصلاح الضريبي لعام ١٩٨٦ قدم العديد من المزايا الضريبية لتلك الأسهم وكذا قانون تخفيض عجز الموازنة لعام ١٩٨٤. بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن النظر إلى أسهم العاملين بإعتباره أداة فعالة في توفير الأموال التي يمكن الاعتماد عليها في شراء الشركات الصغيرة الأخرى. كما يمكن هذا النظام المساهمين في الشركات المغلقة من تنويع محفظة الاستثمار من خلال الاحتفاظ بعدد من اسهم العاملين لدى صندوق الاستثمار بالشركة وشراء سندات أخرى لتحل محلها بحيث يمكن التصرف فيها بيعاً وشراءً.

وأخيراً تشير الدراسات والبحوث السابقة إلى أهمية الدور الذي يلعبه نظام تملك العاملين للأسهم في زيادة احساسهم بالالتزام والتملك والرغبة في تشكيل فرق العمل.

(٣) نظام سكانلون Scanlon Plan

يتفق معظمنا على حقيقة هامة ألا وهي أن السبيل الوحيد لضمان تحقيق الإلتزام التنظيمي هو إحداث نوع من التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، نظراً لوجود تداخل بين هذين النوعين من الأهداف، فتحقيق أهداف المنظمة انما يعني تحقيق أهداف العاملين. ومن أهم النظم التي نجحت في تحقيق مثل هذا التوافق نظام سكانلون في التحفيز والذي ابتكره Joseph Scanlon في عام ١٩٣٧.

لقد حقق نظام سكانلون تقدماً ملحوظاً منذ إبتكاره من حوالي ٦٠ عاماً مضت، ويتسم هذا النظام بالخصائص التالية:

١- تبني فلسفة التعاون Philosophy Of Cooperation... وتقتضي هذه الفلسفة ضرورة تحرر المديرين والعمال من التمسك ببعض العادات السلبية والتي تعوق إحساسهم بروح التملك، ومن أهم تلك العادات أن يكون هناك حد فاصل بين المديرين والعمال كأن يقولون "نحن" و"هم" ولذلك فإن فلسفة نظام سكانلون تقتضي ضرورة خلق مناخ صحي يقدس روح التعاون بين الجميع داخل المنظمة ويؤمن في نفس الوقت بأن تحقيق العوائد الإقتصادية مرهون بالتعاون الصادق بين العاملين وبعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين المديرين من ناحية أخرى.

٢- تحديد الهوية Identity، وهذا يعني انه لكي نركز على تحقيق إحتواء الموظف Employee In-volvment، فإنه يجب تحديد رسالة الشركة بشأن: خدمة العملاء، الأسعار، والتكاليف.

٣- ضرورة توافر عنصر الكفاءة Competence. . فتطبيق نظام سكانلون يتطلب توافر مستويات عالية من الكفاءة لدى جميع العاملين بمختلف المستويات الادارية. حيث يفترض النظام قيام العاملون بأداء واجباتهم على أكمل وجه بهدف تحقيق تحسينات مستمرة في الأداء، وفي نفس الوقت يفترض توافر المهارات القيادية المناسبة لدى المشرفين والتي تمكنهم من تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة والتي تعد بمثابة العنصر الحاكم في نجاح تطبيق نظام سكانلون.

٤- وجود نظام للاحتواء Involvement System بين مختلف المستويات الادارية، ويتحقق ذلك من خلال إعداد مستويين من اللجان، الأول ويتعلق بإعداد لجان على المستوى القسمي Department Level والذي يتلقى إقتراحات العاملين بشأن زيادة الأنتاجية وتحسين الأداء، والذي يقوم بدراستها وتصعيد المناسب منها إلى مستوى الادارات التنفيذية Excutive Level والذي يقرر أي الإقتراحات يجب تنفيذها.

٥- إعداد صيغة ملائمة للمشاركة في الأرباح Sharing Of benefits Formula، حيث يشارك العاملون في أية منافع أو أرباح تتحقق بسبب ما قدموه من اقتراحات، فلو نُفذ الإقتراح وحقق نجاحاً ملحوظاً فإن العاملين عادة ما يشاركون بنسبة ٧٥٪ في الوفورات التي تحققت بسبب هذا الاقتراح.

مثال:

بفرض أن النسبة المعتادة لتكلفة الأجور إلى المبيعات كانت ٥٠٪ (فلو كانت قيمة المبيعات ٦٠٠,٠٠٠ دولار فإن تكلفة الأجور تبلغ ٣٠٠,٠٠٠ دولار)، وبفرض ان العاملين تقدموا بإقتراحات ترتب على الأخذ بها تخفيض الأجور إلى ٢٥٠,٠٠٠ دولار في الوقت الذي بلغت فيه المبيعات ٥٥٠,٠٠٠ دولار. عندئذ نجد أن الوفر في التكاليف يبلغ حوالي ٢٥٠٠٠ دولار لأن تكلفة الأجور من المفروض أن تبلغ ٥٠٪ من المبيعات أي ٥٥٠,٠٠٠× $\frac{٥٠}{١٠٠}$ = ٢٧٥,٠٠٠دولار

∴ مقدار الوفر في التكاليف = ٢٧٥,٠٠٠ - ٢٥٠,٠٠٠ = ٢٥,٠٠٠دولار

توزع كالتالي:

٧٥٪ على العاملين= ٢٥٠٠٠× $\frac{٧٥}{١٠٠}$ =١٨٧٥٠دولار

٢٥٪ للمنظمة= ٢٥٠٠٠× $\frac{٢٥}{١٠٠}$ = ٦٢٥٠دولار

ولكن في الواقع العملي عادة ما يتم تجنيب نسبة ٢٥٪ من نصيب العاملين كإحتياطي يوزع في الشهور التي تزداد فيها تكلفة العمالة عن التكلفة المعيارية.

هذا ويترتب على تطبيق نظام سكانلون تخفيض التكاليف وزيادة احساس العاملين بروح المشاركة والتعاون، حيث تشير احدى الدراسات ان الأخذ بهذا النظام ساهم في تخفيض تكلفة العمالة بنسبة ١٠٪ وانخفضت معدلات الشكاوى والتظلمات المقدمة من العاملين الى النصف.

ولكن هناك بعض الظروف الواجب توافرها لضمان نجاح تطبيق نظام سكانلون، والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

١- يتحقق التطبيق الفعال للنظام في ظل الأعداد القليلة من العاملين، حيث يجب ألا يزيد هذا العدد عن ١٠٠٠ عامل.

٢- أن تتعامل المنظمة في تشكيلة ثابتة من خطوط المنتجات، وفي نفس ثبات عنصر التكاليف، لأنه من الضروري الحفاظ على نسبة تكلفة العمالة إلى المبيعات ثابتة.

٣- وجود نمط إشرافي جيد يتسم بإقامة علاقات عمل جيدة بين العاملين.

٤- التزام كل من الإدارة والعاملين بتطبيق النظام.

(٤) نظام المشاركة في الوفورات: Gainsharing Plan

يعتبر نظام سكانلون من أوائل المحاولات التي تعرف في الوقت الحالي بنظام المشاركة في الوفورات والتي تهتم بتحفيز العاملين بناء على ما يبذلونه من جهد في سبيل زيادة إنتاجية الشركة أو تحقيق وفورات في التكاليف.

ويكمن الفارق الأساسي بين هذا النظام -نظام المشاركة في الوفورات- ونظام سكانلون في المعادلة الرياضية التي يعتمد عليها في حساب المكافآت التي يجب أن يحصل عليها العاملين. ففي الوقت الذي يعتمد فيه نظام سكانلون على نسبة تكلفة العمالة إلى إجمالي المبيعات، نجد أن نظام Rucker- يقوم على أساس تخفيض قيمة المبيعات بمقدار تكلفة المواد الخام والامدادات، ثم قسمة تكلفة العمالة على ناتج الطرح.

خطوات تطبيق نظام المشاركة في الوفورات: Steps In Gainsharing Plan

يمر تطبيق نظام المشاركة في الوفورات بثماني خطوات أساسية، هي:

١- وضع الأهداف العامة للنظام، والتي قد تشمل زيادة الانتاجية أو التشجيع على تشكيل فرق العمل... الخ.

٢- وضع مقاييس محددة للأداء، والتي عادة ما تشمل مقاييس الانتاجية مثل: ساعات العمل أو تكلفة الوحدة الانتاجية أو عدد الصفقات التي تعقد خلال الساعة، أو إجمالي التكلفة بالنسبة للوقت الذي يقضيه العامل بالمنظمة، كما أن هناك بعض المقاييس المالية مثل الأرباح قبل الفوائد والضرائب ومعدل العائد على صافي الأصول.

٣- إعداد الصيغة الرياضية التي سوف نعتمد عليها في مكافأة العاملين مثل: التحسينات التي حدثت في نسبة تكلفة العمالة إلى إجمالي المبيعات، وهذه الخطوة ينجم عنها إجمالي الأموال التي يجب أن توزع على المنظمة والعاملين، هذا وتشير احدى الدرسات ان العاملين يحصلون على حوالي ٤٦,٧٠٪ من الوفورات والباقي تحصل عليه الشركة.

٤- تحديد الطريقة التي سيوزع من خلالها نصيب العاملين بين بعضهم البعض. فقد يتم توزيعها بنسب متساوية، وقد توزع حسب درجة مساهمة كل فرد في تحقيق الوفر...

٥- تقرير نصيب مناسب من الوفورات بحيث يحظى بالاهتمام من قبل الفرد وفي نفس الوقت يحفزه على تعديل سلوكه.

٦- تحديد طريقة السداد، والتي عادة ما تأخذ الشكل النقدي، وفي بعض الأحيان قد تكون شكل في شكل أسهم.

٧- تقرير الفترة الزمنية التي سوف تتخذ كأساس لتوزيع الوفورات، وهذا يعتمد إلى حد كبير على مقاييس الأداء المستخدمة، فمعظم المقاييس المالية تحسب بشكل سنوي أما مقاييس إنتاجية العمالة فتحسب على أساس ربع سنوي أو شهري.

٨- تقديم الدعم المناسب للنظام، ويتم ذلك من خلال تكوين اللجان الموجهة وعقد اللقاءات الدورية ووضع نظام لتلقي الاقتراحات من العاملين والاهتمام بوجود منسقين للعمل وتكوين فرق عمل لحل ما قد ينشأ من مشكلات أثناء التنفيذ.. الخ.

مثـــال:

بفرض أن أحد الموردين يرغب في تحسين مستوى الجودة، ولتحقيق ذلك فإنه يجب ترجمة هذا الهدف في شكل تقليل مردودات المبيعات وتقليل نسبة التالف أو العادم ومن ثم زيادة الأرباح. وتشير البيانات الماضية إلى وجود تالف قيمته ٢٠,٠٠٠ دولار عندما تكون قيمة الانتاج مليون دولار (أي بنسبة ٢٪). هذا وقد أخبرت الشركة موظفيها بأنه إذا انخفضت نسبة التالف إلى ١٪ خلال الشهر القادم فسوف تقتسم الوفر وقدره ١٪ مناصفة مع العاملين. مع مراعاة أنه قد يحتجز نسبة بسيطة من نصيب العاملين كإحتياطي لمواجهة حالات ارتفاع نسبة التالف عن ٢٪ في بعض الشهور.

تطبيق نظام المشاركة في الوفورات: Making The Plan Work

قد تركز بعض الشركات على تحقيق هدف واحد من تطبيق النظام مثل الجودة، وقد تركز شركات أخرى على أكثر من هدف، فإحدى الشركات لديها ٧أهداف ترغب في تحقيقها مثل: الإنتاجية، تكلفة الأداء، العادم في الانتاج، شكاوى العملاء، أخطاء الشحن، الأمان، والمواظبة. ثم يتم تحديد العلاوات الشهرية المصاحبة لتحقيق كل هدف.

ويشير الخبراء إلى أن نجاح تطبيق نظام المشاركة في الوفورات مرهون بتوفير المقومات التالية:

١- دعم وتأييد الإدارة لتطبيق النظام، لأن مثل هذا التأييد يخلق المناخ الملائم لتكوين فرق العمل وتشجيع التعاون بين أعضاء الفريق، وفي نفس الوقت يقلل من درجة التوتر في العلاقات بين الإدارة والعاملين.

٢- سهولة حساب الحافز، بالإضافة إلى وضوح المقاييس المستخدمة في الحكم على مستويات الأداء ومدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف.

٣- تشجيع العاملين على تقديم إقتراحات بشأن تحسين مستويات الأداء وخفض عناصر التكلفة.

٤- وجود نظام جيد للاتصال في اتجاهين.

سابعاً: كيفية زيادة فعالية نظم التحفيز Developing More Effective Incentive Plans

بداية ما الذي يجب أن تفعله الشركات لجعل نظم التحفيز بها اكثر فعالية؟ وللإجابة على هذا التساؤل سوف نركز على قضيتين أساسيتين وهما: متى تستخدم هذه النظم؟ وكيف يمكن تنفيذها؟

ونستعرض كل قضية بشئ من التفصيل على النحو التالي:

(١) متي تستخدم نظم التحفيز؟ When To use Incentives?

إن أول شئ يجب أن نضعه في أذهاننا هو أن هناك بعض الحالات التي يفضل فيها دفع الأجور على أساس زمني–وليست كحافز– ومن أهم تلك الحالات ما يلي:

١- عندما يصعب على الفرد التحكم في حجم الانتاج، مثلما هو الحال في خطوط التجميع، عندئذ يكون الدفع على أساس زمني هو الأفضل.

٢- في حالة حدوث أعطال متكررة في العمل تخرج عن نطاق تحكم الفرد، عندئذ يكون من غير العملي ربط أجره بإنتاجيته.

٣- عندما تركز المنظمة على جودة الانتاج اكثر من تركيزها على كميته.

وبناء عليه، فإن نظم الحوافز تستخدم في الحالات التالية:

١- وجود علاقة واضحة بين ما يبذله الفرد من جهد وما يحققه من أنتاج سواء من حيث الكم أو الكيف.

٢- اذا كان العمل نمطياً وتقل فيه فرص حدوث الأعطال.

٣- في حالة الاهتمام بحجم الانتاج اكثر من الاهتمام بجودته.

(٢) كيف يمكن تنفيذ نظم التحفيز؟ How To Implement Incentive Plans ?

يتم تنفيذ نظم الأجور المحفزة على النحو التالي:

١- ربط الحافز بإستراتيجية الشركة، فعليك أن تعرف كيف يمكن استخدام الحافز في تنفيذ استراتيجية الشركة وفي تحقيق أهداف النشاط بها.

٢- تأكد من وجود علاقة ارتباط بين الجهد والعائد، فالفرد يجب أن يشير بأن ما حصل عليه من عائد يتناسب مع ما بذله من جهد، وفي نفس الوقت تتوافر لديه القدرة على تحقيق المعايير الموضوعة، وفي هذا الصدد يجب أن تمده المنظمة بما يلزمه من ألات ومعدات وبرامج تدريبية.

٣- ان يكون النظام مفهوماً ويسهل حسابه من قبل العاملين، فالعاملين يجب أن يكونوا قادرين على ان يحسبوا وبسهولة ما سيحصلون عليه من عوائد في حالة تحقيق معدلات الأداء المعيارية.

٤- وضع معايير عادلة، فالمعايير الموضوعة يجب أن تُشعر العامل بالعدالة حيث يجب ألا تكون أعلى من اللازم أو أقل من اللازم بحيث تضمن نسبة نجاح تتراوح بين ٦٠٪ و ٧٠٪، ويشترط في الهدف أن يكون محدداً.

٥- النظر إلى المعيار الموضوع على أنه بمثابة تعاقد مع العاملين، فلايجب تخفيض الحافز الذي سبق وان اتفق عليه الطرفان في حالة تحقيق المعيار.

٦- ضمان حد أدنى من الأجر على أساس زمني، وبصفة خاصة بالنسبة للعمالة بخطوط الانتاج والمسئولين عن تشغيل الألات والمعدات والتي قد تتعطل لأسباب ليس للعامل دخل فيها.

٧- توفير الدعم والتأييد للنظام، وبصفة خاصة من أعضاء جماعة العمل، حتى لا تحدث معوقات أثناء التنفيذ.

٨- وجود نظام جيد للقياس، فهناك بعض أنواع الحوافز التي تستدعي ضرورة وجود نظام واضح للقياس مثل: عدد الوحدات المنتجة أو المباعة.

على أية حال، فهناك نظم التحفيز التي تنظر إلى أهمية وجود نظام جيد للقياس على اعتبار أنها تتساوى في الأهمية مع تصميم النظام نفسه مثل نظام الدفع على اساس الكفاءة والذي في ظله لابد من توافر نظام عادل لتقييم الأداء.

٩- التأكيد على أهمية تحقيق النجاح في الأجل الطويل - وفي نفس الوقت في الأجل القصير- فمثلاً إن مجرد مكافأة الأفراد على ما حققوه من زيادة في الانتاج يعد نجاحاً في الأجل القصير، فإن الأمر يستلزم التركيز على أهمية مقترحات العاملين بشأن زيادة قيمة الشركة على الأجل الطويل.

١٠- أخذ ثقافة الشركة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد ان يحدثوا نوع من التوافق بين ثقافة الشركة وبين نظام التحفيز المستخدم.

(٣) لماذا تفشل نظم التحفيز؟ Why Incentive Plan Don't Work?

لقد كان بعض الخبراء قلقين بشأن الأنواع المختلفة من نظم التحفيز، وكانت أسباب هذا القلق تنحصر فيما يلي:

١- الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسئولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسيات الاختيار والتدريب.

٢- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس بأن الأفراد يبذلون أقصى مالديهم من جهد اذا عرفوا أنهم سوف يكافئوا عليها، ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلوأن الحافز سوف يمنح على اساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى مالديه من جهد لإنتاج اكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

٣- أن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس Fredrick Herzberg ان المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذلك فهو يرى ان تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك يقترح Herzberg ان تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالانجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

٤- مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب عل أنهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية:" افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيراً عن عبارة:" أفعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك".

٥- ان المكافأت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

٦- قد يودى منح المكافأت الى إعاقة الأداء، حيث يشير أحد الخبراء الى أن تحقيق التميز قد يسير في احد الاتجاهات والمكافأت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الانتاجية أو نتائج تقييم الأداء ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكاً لاأخلاقياً في سبيل تحقيق المعايير الموضوعة.

٧-قد تقلل المكافأت من درجة استجابة الأفراد، نظراً لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف. وبالتالي يلعب الحافز دوراً وسيطاً بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.

٨- قد تقلل المكافأت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظراً لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختيارياً.

٩- ان الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة الى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي: Commitment and Incentives

إن وجود مثل هذه السلبيات السابقة لايعني أن استخدام النظم المختلفة للتحفيز لايترتب عليها أية منافع، ولكن من الممكن زيادة فعالية استخدام تلك النظم من خلال وضع برنامج اداري شامل يستهدف الاستفادة من جهود الأفراد من خلال زيادة التزامهم تجاه المنظمة، وفي نفس الوقت تحقيق الانضباط الذاتي لديهم وأخيراً زيادة الرغبة لديهم في أداء وظائفهم بشكل جيد.

هذا ويمكن أن تلعب الحوافز دوراً هاماً من خلال تصميم إطار عمل لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تسهم بشكل فعال في تشجيع الالتزام التنظيمي لدى الفرد من خلال جعل المنظمة أفضل مكان يرغب أن يمارس فيه وظيفته. ومن أهم الأنشطة التي تدعم الالتزام التنظيمي لدى الفرد مايلي:

١- وضع رؤية واضحة ومحددة للمنظمة وإعلام الموظفين بها.

٢-الحرص على تحقيق العدالة التنظيمية، وذلك من خلال إقامة نظام للشكاوي والتنظيمات.

٣-دعم الاحساس بروح الجماعة، من خلال التأكيد على تشكيل فرق العمل وزيادة درجة التفاعل بين العاملين.

٤- الإهتمام بتنمية الموظف، وذلك من خلال تشجيع الترقية من داخل المنظمة، والاهتمام بأنشطة تنمية وتطوير المسار الوظيفي له.

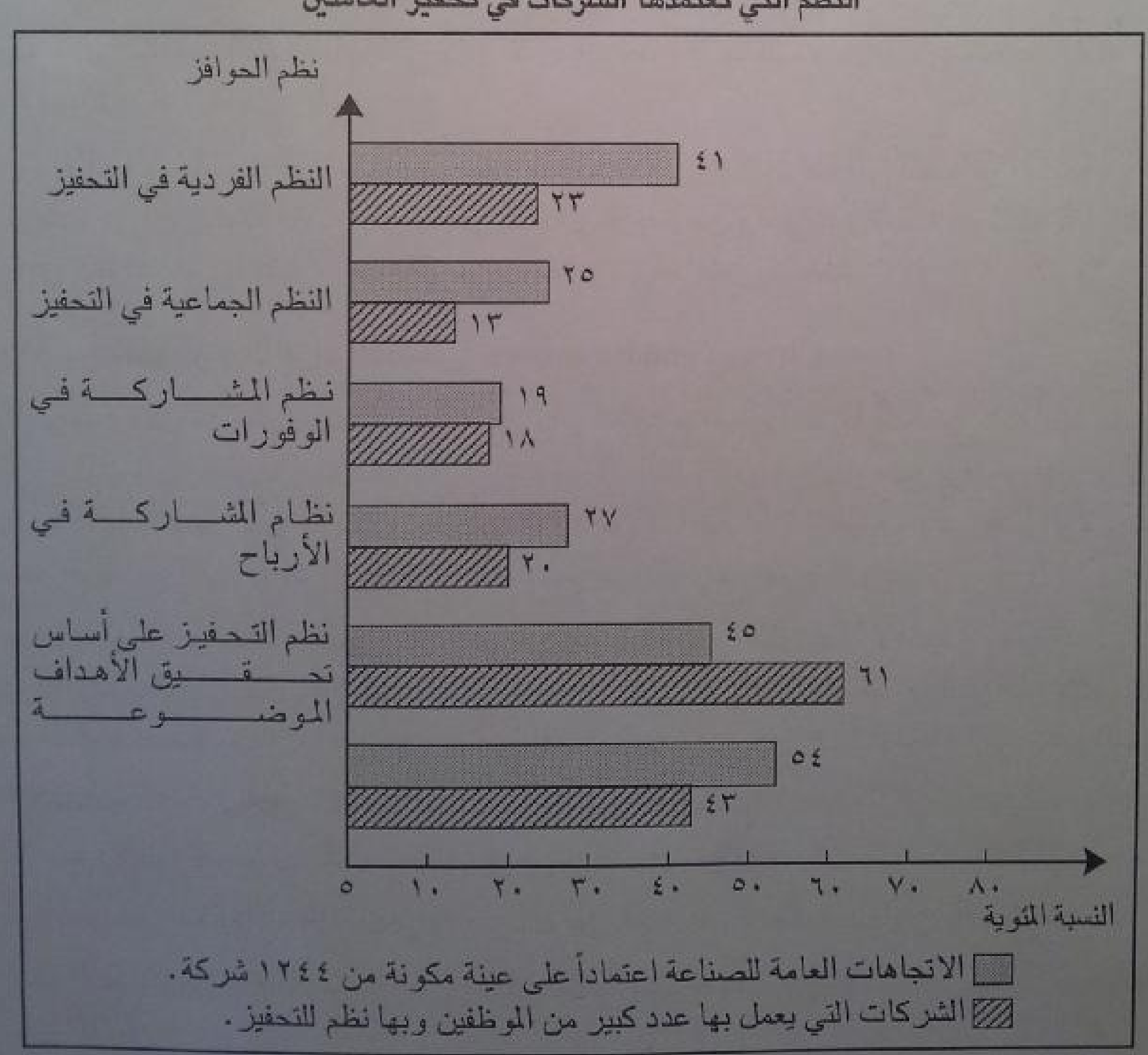
٥- احترام القيم الأساسية لدى الأفراد، وأن تثبت ذلك إدارة الشركة بالقول والعمل.

بأختصار فإن نظام التحفيز يتوقع له النجاح اذا حظي بدعم وتأييد الإدارة وفي نفس الوقت لاقى قبول واهتمام العاملين، بالإضافة الى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مدعمة تؤكد على فرق العمل والثقة في التعامل بين الأفراد ووجود نظام الاتصال في اتجاهين.

تطبيق نظم التحفيز في الحياة العملية: Incentive Plan in Practice

في الواقع العملي، تعتمد معظم الشركات على نظم مختلفة في تحفيز العاملين منها على سبيل المثال: مكافأة أداء الفرد، مكافأة فريق العمل، ونظم المشاركة في الوفورات. هذا ويمكن تلخيص نسبة الشركات التي تستخدم بعض نظم التحفيز في الشكل رقم (١٢-٣). والذي يتضح من خلاله أن ٤٠٪ من حجم عينة الشركات التي بلغت ١٢٤٤ شركة يعتمد على النظم الفردية في التحفيز، وان ٢٥٪ يقدم الحوافز على اساس جماعي، وأن ١٩٪ يعتمد على نظم المشاركة في الوفورات.

شكل رقم (١٢-٣)
النظم التي تعتمدها الشركات في تحفيز العاملين



الخلاصة: Summary

نستخص من دراستنا لهذا الفصل مايلي:

١- يعود الاستخدام العلمي للحوافز المالية الى عالم الإدارة ورائد حركة الإدارة العلمية فردريك تايلور. وبالرغم من أن الحوافز لم تكن معروفة بشكل كبير أثناء حركة العلاقات الانسانية، إلا أن معظم الكتاب في الوقت الحالي يتفقون على أنه للحوافز دور فعال في زيادة الإنتاجية.

٢-تعتبر طريقة أجر القطعة من أقدم طرق التحفيز، والتي بمقتضاها يحصل الفرد على معدل أجر عن كل قطعة يقوم بإنتاجها. وتنقسم هذه الطريقة إلى نوعين: الأول: ويقوم على اساس محاسبة الفرد بناء على ما أنتجه من وحدات، والثاني:ويضمن حد أدنى من الأجر وإن لم يف بعدد الوحدات المطلوب إنتاجه.

٣- تعتبر طريقة الوقت المعياري ونظام التحفيز الجماعي من أفضل الطرق بالنسبة للعمالة القائمة على تشغيل الألات والمعدات، حيث يكافئ العامل بنسبة مئوية من الزيادة في الإنتاج عن المعيار الموضوع.

٤- غالباً ما يتم سداد أجور رجال البيع من خلال الالتزام بسداد مرتب ثابت لهم بالاضافة الى العمولات. ولايتم الاعتماد بالكامل على العمولة لأنه يترتب عليها ميل رجل البيع الى زيادة حجم مبيعاته بأية طريقة وبغض النظر عن إقامة علاقات جيدة مع العملاء. كما يتم استخدام نظام خيارات شراء الأسهم في تحفيز الموظفين التنفيذيين.

٥- يعد نظام سكانلون ونظام المشاركة في الأرباح من اكثر النظم التي تعتمد عليها المنظمات في تحفيز العاملين ولكن المشكلة التي تنشأ بسبب الاعتماد على تلك النظم تكمن في عدم وضوح العلاقة بين ما يبذله الفرد من جهد وما يحصل عليه من عوائد. من ناحية أخرى فإن هذه النظم تدعم الاحساس بالالتزام التنظيمي لدى العاملين.

٦- أوضح الخبراء أسباب اعتراضهم على استخدام نظم التحفيز فيما يلي: ان الحافز لايعد بديلاً للإدارة الجيدة، التركيز على ما خصص الحافز من أجله، أن الأجر لا يعد الحافز الوحيد، مكافأة المخطئ، وأخيراً ان تطبيق تلك النظم قد تدمر العلاقات بين الأفراد.

٧-تستخدم نظم التحفيز فقط عندما يسهل قياس عدد الوحدات المنتجة، وفي نفس الوقت يستطيع الأفراد التحكم في حجم الأنتاج، وأن تكون العلاقة بين الجهد والمكافأة علاقة واضحة، وأن العاملين بامكانهم التحكم في أعطال الألات والمعدات، وينخفض الاهتمام بمستوي جودة الانتاج، وأخيرا ان يكون بمقدور المنظمة التعرف على تكلفة العمالة بأي وسيلة لجعلها دائماً في وضع تنافسي.

أسئلة للمناقشة: Discussion Questions

في ضوء دراستك للفصل، أجب عن الأسئلة التالية:

١- تخير ستة أنواع من نظم التحفيز وقارن بينهما ثم انتقدها؟

٢- اشرح خمسة أسباب تؤدي الى فشل نظم التحفيز في تحقيق أهدافها؟

٣- تناول بالوصف طبيعة بعض نظم تحفيز الهيئة الادارية؟

٤- متى ولماذا تستخدم الطريقة المركبة- التي تعتمد على المرتب والعمولة- في تحفيز رجال البيع؟

٥- ماذا يقصد بأجر الكفاءة أو الجدارة؟ هل تعتقد أنه من الأفضل مكافأة الأفراد على اساس كفاءتهم؟ ولماذا؟

٦- في هذا الفصل ذكرنا بعض أسباب فشل نظم التحفيز، هل تعتقد ان هذه الأسباب حقيقية؟

٧- ما هو المقصود بنظام سكانلون؟ وما هي أهم السمات التي تميزه؟

٨- بفرض أن معلمك في الفصل قد قرر مكافأة الطلاب على اساس الدرجات النهائية لمجموعات الطلاب وليس على اساس كل طالب بمفرده، فما هي ايجابيات وسلبيات هذا النظام؟ وهل تفضله؟

أنشطة فردية وجماعية: Individual and Group Activities

من خلال العمل بشكل فردي أو جماعي قم بمايلي:

١- ضع خطة للمناصب الادارية التالية: مهندس كيمائي، مدير مصنع، رجل مبيعات يستخدم سيارة. وما هي العوامل التي يجب أن تأخذها في اعتبارك كي تصل الى الخلاصة المطلوبة؟

٢- ضع برنامج لتحفيز المدرس على اساس حثه على بذل المزيد من الجهد للقيام بالدور المنوط به؟

الفصل الثالث عشر

المزايا والخدمات

Benefits and Services

الأهداف السلوكية: Behavioral Objectives

بالانتهاء من دراسة هذا الفصل سوف تكون قادراً على:

* سرد ووصف المزايا والخدمات الأساسية والتي يتوقع أن يقدمها أصحاب الأعمال للعاملين.
* شرح وتوضيح كيفية خفض نفقات تأمين البطالة.
* شرح اسباب ارتفاع تكاليف المزايا التأمينية، وكيفية ترشيدها.
* مناقشة كيفية إعداد برنامج مرن للمزايا والخدمات.

محتويات الفصل: Chapter Outline

يحتوي هذا الفصل على العناصر التالية:

* واقع المزايا التي تقدم للعاملين في الوقت الحالي.
* الأجازات مدفوعة الأجر.
* المزايا المصاحبة للتقاعد عن العمل.
* المزايا والخدمات المقدمة للموظفين.
* برامج المزايا المرنة.

ويمكن تناول كل نقطة من النقاط الخمس السابقة على النحو التالي:

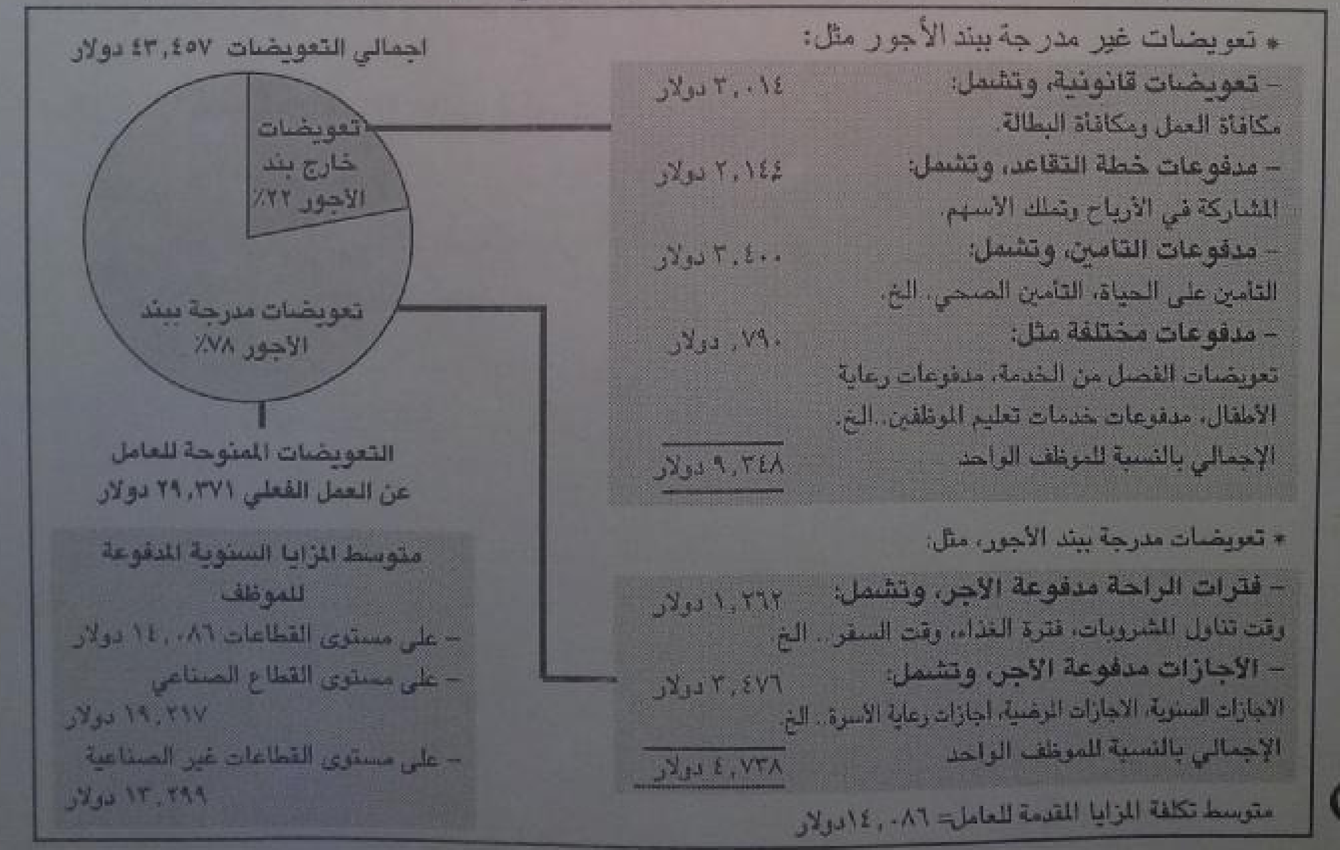
أولاً: واقع المزايا التي تقدم للعاملين في الوقت الحاضر: The Benefits Picture Today

تشكل المنافع أو المزايا جزءً هام من الأجر اليومي لكل موظف تقريباً، ويمكن تعريفها بأنها جميع المدفوعات المالية وغير المالية التي يتلقاها الموظف ليواصل عمله أو عملها في الشركة. وهي تشمل أشياء مثل أجور الاجازات مدفوعة الأجر، والتأمين على الصحة وعلى الحياة ومعاشات، وخطط التعليم وتسهيلات لرعاية الأطفال.

إن إدارة المنافع اليوم تعد مهمة خاصة إلى حد كبير. فهي تتطلب خبرة خاصة لأن العمال يعانون دائماً من تعقيدات مالية، وفي حالة طلب وحاجة دائمة، ولأن القانون الفيدرالي الخاص بأمور مثل مزايا ومنافع الحمل ينص على أن خطط المنافع والمزايا يجب أن تتوافق مع القانون أو التشريعات الجديدة. وفي قرار لعام ١٩٩٧ نرى مثلاً أن محكمة الاستئناف الأمريكية في دورتها التاسعة أمرت شركة ميكروسوفت بأن تقدم نفس خطة ومزايا شراء المخزون من السلع والتقاعد والتي تقدمها لموظفيها المنتظمين لحوالي ٨٠٠عامل صنفتهم ميكروسوفت بأنهم عمال مؤقتين أو مقاولون مستقلين. ولقد وجدت المحكمة أن ميكروسوفت قد صنفت هؤلاء العمال عن طريق الخطأ بأنهم مقاولون أو متعاقدون مستقلون بينما كانوا موظفين بالفعل.

وتمثل المنافع أو المزايا نفقة كبيرة لمعظم أصحاب الأعمال، ولكن أحدهما استقرت في السنوات القليلة الماضية بعد وصولها لقمتها عام ١٩٩٥. فعلى سبيل المثال انخفض انفاق أصحاب الأعمال على المنافع أو المزايا من ١٤,٦٥٩دولار لكل موظف عام ١٩٩٥ إلى ١٤,٠٨٦دولار لكل موظف عام ١٩٩٦ أو من ٤٢٪ من جدول الرواتب إلى ٤١,٣٪. وفي الشكل (١٣-١) ملخصاً لذلك، حيث أن المبالغ المدفوعة للاجازات مدفوعة الأجر تمثل أكبر قدر لمدفوعات المزايا يليها مدفوعات قانونية لتعويضات عدم العمل ومدفوعات خطة التقاعد ومدفوعات التأمين وتعويضات المفصولين عن العمل.

شكل رقم (١٣-١) : متوسط التعويضات الممنوحة للموظفين في شكل مزايا وخدمات خلال عام ١٩٩٦



إن الاعتدال في تكاليف المنافع أو المزايا (برغم أنها لاتزال مرتفعة جداً) يمكن أن يرجع لأشياء عديدة. فبعد ارتفاعها بمعدل من ١٠ إلى ١٢٪ كل عام في أوائل التسعينات، تزايدت أقساط التأمين الصحي عام ١٩٩٦ ونمت تماماً بنسبة ٢,١٪ ما بين عامي١٩٩٦ و١٩٩٧، وربما ساهم ارتفاع سوق البورصة في عام ١٩٩٨ في مساعدة الشركات على "أن تمول المعاشات من مخصصات الاهلاك بدلاً من المساهمات والتبرعات المتزايدة.." ولقد اضمحلت المنافع المرتبطة بتصغير حجم المنظمات (مثل الدفع للعمالة الذين تم الاستغناء عنهم أيضاً). وعلى أية حال لايدرك معظم الموظفين التكلفة العالية للمزايا والخدمات التي يتحملها أصحاب الأعمال، لذا يكون من المفيد أن تذكر هؤلاء بحقيقة تكلفة تلك المزايا والخدمات.

ومعظم الموظفين كل الوقت في الولايات المتحدة يتلقون المزايا والمنافع. فعلى سبيل المثال وفي مسح أجرى على حوالي ٣٣مليون موظف يعملون طول الوقت (كل الوقت)، تلقى ٨٩٪ منهم أجازات مدفوعة الأجر و ٩٦٪ منهم حصلوا على عطلات مرضية مدفوعة الأجر و٧٧٪ تلقوا رعاية طبية يقدمها لهم صاحب العمل. وبالمثل فإن ٨٠٪ من الموظفين يستفيدون أو ينتفعون من نفس نوع خطة التقاعد التي يوفرها صاحب العمل وحوالي ٨٧٪ يتلقون منافع ومزايا التأمين على الحياة.

وهناك العديد من المزايا والطرق العديدة المتنوعة لتصنيف تلك المزايا. فعلى سبيل المثال فإن الضمان (التأمين) الاجتماعي يعتبر مبلغاً مطلوباً يوفره صاحب العمل ومساهمة في غالبية الدخل المستقبلي للموظفين المتقاعدين. وفي باقي أجزاء هذا الفصل سنقوم بتصنيف المنافع أو المزايا لـ (١)الأجازات مدفوعة الأجر (٢) مزايا التأمين (٣) مزايا التقاعد (٤) الخدمات.

ثانيا: الأجازات مدفوعة الأجر: Pay For Time Not Worked

(١) مزايا الأجر التكميلي Supplemental Pay Benefis

أو بمعنى آخر الدفع عن اجازة.. وهذه المزايا هي من النوع الأكثر تكلفة بسبب القدر الأكبر من الاجازة والذي يتلقاه كثير من الموظفين. وفترات الاجازة المدفوعة الأجر والشائعة تشمل: الأجازات والعطلات والحكم القضائي أو الواجب الشرعي وأجازة جنائزية والواجب العسكري والأجازة المرضية والأجازة السنوية وأجازة الزواج والمبالغ المدفوعة للتأمين على العمل للموظفين الذين انتهت خدمتهم أو المتقاعدين. بينما نجد أن بعضها (مثل أجازة التوقف عن العمل والأجازة الزوجية) يمكن اعتبارها كمنافع مقررة شرعاً. والحقيقة أن الدفع أو الأجرعن الاجازة يعد جزءاً جوهرياً من فاتورة رواتب كل صاحب عمل. وفي هذا القسم سوف نناقش بعض عناصر الأجر والدفع عن الاجازة وخاصة: التأمين على التوقف عن العمل (البطالة)، والتعويضات الممنوحة للمفصولين من العمل، والأجازات والعطلات المدفوعة الأجر والأجازات المرضية وأجازات وأجور نهاية الخدمة والمنافع الإضافية التي تضمن دخلاً إذا تم اغلاق المصنع مؤقتاً مثلاً.

(٢) التأمين على التوقف عن العمل (إعانة البطالة) Unemployment Insurance

لكل الدول تأمين على التوقف عن العمل أو إجراءات تعويضية. فهي تقدم مزايا أسبوعية إذا كان الشخص عاجز عن العمل من خلال عجز أو خطأ ما خارج عن ارادته وليس له دخل فيه، وتنبثق المزايا من ضريبة توقف العمل المفروضة على أصحاب الأعمال وتتراوح من ١,١٪ إلى ٥٪ من جدول الرواتب الخاضعة للضريبة في معظم الدول. ولكل قانونه الخاص بالتوقف عن العمل لكنها جميعها تتبع تعليمات فيدرالية. ويعكس معدل ضريبة التوقف عن العمل المفروضة على صاحب العمل معدل انتهاءات الخدمة الوظيفية.

ومزايا التوقف عن العمل ليس المقصود بها لكل الموظفين المفصولين، بل هؤلاء الذين انتهت مدة خدمتهم بسبب آخر وليس بسببهم. وهكذا فإن القول بأن عاملاً قد فصل بسبب تأخره عن وقت العمل ليس له حق قانوني في المنافع، لكن العديد من المديرين في الواقع يتبنون موقفاً دفاعياً تجاه حماية منظماتهم من الدعاوى غير المضمونة أو غير المكفولة. وبالتالي ينفق أصحاب الأعمال الاف الدولارات كل عام على ضرائب التوقف عن العمل التي قد لاتكون ضرورية إذا قاموا بحماية أنفسهم من الوقوع فيها.

والتمسك بحرص بالاجراءات التي تم سردها في الجدول (١٣-١) يمكن بالتالي أن تساعد على حماية صاحب العمل لديك. حدد بنعم على أي أسئلة مثل "هل أمكنك اخبار الموظفين بأن يتصلوا هاتفياً عند تأخرهم؟" "أو هل لديك قاعدة بأن التغيب ثلاثة أيام دون سابق اتصال يعد سبباً كافياً للفصل التلقائي؟" وبوضع مجموعة من السياسات والقواعد في هذا الصدد يمكن تقرير ما اذا كان إنتهاء خدمة الموظف جاء بسبب خارج عن ارادته أوكان هو السبب الرئيسي فيه. ومن الارشادات الأخرى للحد من تكاليف التأمين على التوقف عن العمل:

أ- **فهم قواعد التأمين على التوقف عن العمل**، حيث تصدر العديد من الدول كتيبات إرشادية لصاحب العمل توجهه نحو كيفية التعامل السليم مع تلك القواعد، بالشكل الذي يمكنه من تقليل النفقات التي يتحملها بسبب جهله التعامل معها.

جدول رقم (١٣-١)
استقصاء كيفية الرقابة على نفقات إعانة البطالة

السبب	نعم	لا	أحيانا
التأخير:			
١- هل أخبرت الموظفين بأن يتصلوا بك عند تأخيرهم؟			
٢- هل تحتفظ بسجل موثق عن التأخير والإنذارات التحذيرية في هذا الصدد؟			
٣- هل سبق وأن أجلت التعامل مع التأخير المزمن للعاملين قبل فصلهم؟			
الغياب:			
١- هل أخبرت الموظفين بأن يتصلوا بك في حالة الغياب؟			
٢- هل وضعت قاعدة بأن من تغيب أكثر من ثلاثة أيام بدون عذر يعتبر مفصولاً بشكل تلقائي؟			
٣- هل تحتفظ بسجل موثق عن أيام الغياب والانذارات في هذا الصدد؟			
٤- هل طلبت الاطلاع على تقرير الطبيب عند عودة الموظف للعمل؟			
المرض:			
١- هل احتفظت بالوظيفة شاغرة أكبر وقت ممكن؟			
٢- هل قدمت لك اذن بالغياب؟			
٣- هل طلبت الاطلاع على تقرير الطبيب عند عودة الموظف للعمل؟			
الحمل:			
١- هل اتبعت قواعد لجنة التكافؤ في الفرص الوظيفية، ولم تفصلها؟			
٢- هل اضطلعت على تقرير الطبيب لتعرف الفترة الزمنية التي تستطيع أن تعمل خلالها؟			
٣- هل غيرت الوظيفة داخل الشركة اذا كان ذلك ضرورياً؟			
٤- هل قدمت لك اجازة وضع؟			
الغياب باذن:			
١- هل حصل العامل على موافقة مكتوبة بالغياب؟			
٢- هل اشترطت تاريخاً معيناً للعودة إلى العمل؟			
٣- هل احتفظت بالوظيفة حتى تاريخ عودة الموظف؟			
الترك الاختياري للوظيفة:			
١- هل أجريت مقابلة انهاء الخدمة؟			
٢- هل حصلت على توقيع الموظف بالانهاء؟			
٣- هل وصلك خطاب بتنازل الموظف عن الوظيفة؟			
٤- هل أرسلت قائمة استقصاء مراجعة الوظيفة بعد مرور من ٣-٦ شهور من انهاء خدمة الفرد؟			
الفصل:			
١- هل تعيين الموظفين في ظل برنامج سنوى للمزايا، اذا توقعت تركهم للعمل؟			
٢- هل تحتفظ بالموظفين فقط إذا وجدت أن تكلفة إستبدالهم سوف تفوق الأجور التي يحصلون عليها؟			
٣- هل يتم انتقال الموظفين بين أقسام الشركة؟			
٤- هل لديك اسبوع عمل مرن يعكس الفترات المختلفة التي توضح ارتفاع أو انخفاض انتاجية العامل؟			

٥- هل تستغني عن بعض الموظفين بشكل مؤقت خلال فترات الكساد؟			
٦- هل تبحث عن ايجاد وظائف مؤقتة لبعض الوقت للموظفين الذين تستغني عنهم؟			
رفض الوظيفة:			
١- هل أرسلت خطاب رسمي للموظف تخبره فيه بالمزايا المتعلقة بالوظيفة؟			
٢- هل اشترطت على الموظفين الالتزام بالعمل وقت إضافي؟			
عدم الكفاءة:			
١- هل وضعت فترة إختبار للموظفين الجدد؟			
٢- هل تجري مقابلات بعد مرور شهرين من الاختبار لمتابعة الموظف الجديد؟			
الخروج على قواعد العمل بالشركة:			
١- هل أنت متأكد من أن جميع العاملين بالشركة يفهمون قواعد العمل بها؟			
٢- هل طلبت من الموظفين توقيع خطاب يفيد علمهم بقواعد اجراءات العمل بالشركة؟			
٣- هل قابلت الموظف وأعلمته بخرقة لقواعد العمل بالشركة؟			
٤- هل فصلت العامل حال خرقه للقواعد أم منحته فرصة أخرى؟			
التعامل مع الدعاوى:			
١- هل أخذت الدعاوي المقدمة من المشرف في الاعتبار؟			
٢- هل استجبت لهذه الدعاوي في الحال؟			
٣- هل اعتمدت على الأسلوب السليم في التعامل مع الدعاوي، وأيدت ذلك بالمستندات؟			
٤- هل أخذت في اعتبارك بعض الادعاءات الشفهية أو غير الموثقة؟			
الإدارة العامة:			
١- هل لديك عضو متخصص في دراسة قوانين تأمينات البطالة؟			
٢- هل لديك الخبرة الكافية في التعامل مع سياسات واجراءات العمل؟			
٣- هل لديه القدرة على التوصية بإجراء بعض التعديلات الملائمة في الضريبة؟			

ب- **تدريب المديرين والمشرفين:** يجب أن تدرب المديرين والمشرفين على استخدام قائمة فحص مثل تلك المبينة في الجدول (١٣-١). ولاتدع الموظفين المفصولين يستفيدون بنجاح من التعويض عن بطالتهم.

جـ- **إدارة المقابلات عند الخروج:** إن إدارة مقابلات بشكل منتظم مع كل شخص يترك المؤسسة بإمكانه أن يفرز معلومات هامة ومفيدة لمناهضة الدعاوي للعاطلين عن العمل.

د- **تفنيد دعاوي توقف العمل:** تذكر أن تفحص كل دعوة خاصة بالتوقف عن العمل أو البطالة ضد ملف العاملين الشخصي. وتأكد من معاودة الفحص على الأسباب التي يسوقها الموظفين لتبرير مغادرتهم لعملك.

هـ- ادراج ودحض دعوى موظف سابق على أساس زمني في ملف: ففي معظم الدول لديك ١٠ أيام يمكنك من خلالها دحض دعوى الموظف، ثم تسقط بعدها الدعوى.

و- معرفة المسئول المحلي لديك عن التأمين على توقف العمل: يقدر معظم الموظفين أو المسئولين عن توقف العمل أصحاب الأعمال المتعاونين وتبني موقف عدائي ومناهض قد يحد من قدرتك على الاستفادة من تشككهم من الدعوى التي قد تفوز فيها.

ز - تسجيل تقرير تكاليف المنافع السنوية: عادة ما تتلقى تقريراً سنوياً عن تكاليف المزايا الذي يخص وضع حسابك الخاص بالتعويض عن توقف العمل، وهذا التسجيل مهم تماماً لأن أخطاء مثل التكاليف غير الدقيقة والاتهامات غير الصحيحة ضد تقريرك وحسابك قد تكون متضمنة فيه، الأمر الذي يجب مراجعته للتأكد من دقته.

(٣) العطلات والأجازات: Vacations and Holidays

إن عدد أيام الأجازات المدفوعة الأجر للموظفين يختلف إلى حد كبير من صاحب عمل في مكان ما إلى صاحب عمل آخر. وفي الولايات المتحدة يكون المعدل في المتوسط حوالي ١٠ أيام كل عام. وحتى عند نفس صاحب العمل سيعتمد عدد أيام الأجازة عادة على طول مدة عمل الموظف في الشركة. وهكذا فإن سياسة الأجازة النموذجية قد تقتضي:

١- اسبوع واحد بعد ٦أشهر إلى سنة من الخدمة.

٢- أسبوعان بعد عام إلى ٥أعوام من الخدمة.

٣- ثلاثة أسابيع بعد ٥ إلى ١٠ أعوام من الخدمة.

٤- أربعة أسابيع بعد ١٥ إلى ٢٥ سنة من الخدمة.

٥- خمسة أسابيع بعد ٢٥ سنة من الخدمة.

ومتوسط عدد أيام الأجازة السنوية يكون عموماً أكبر في الدول الصناعية خارج الولايات المتحدة. فعلى سبيل المثال ومقارنة بأجازة متوسط عدد أيامها ١٠ أيام في الولايات المتحدة قد يتوقع الموظفون في السويد والنمسا أجازات مدتها ٣٠ يوماً، وفي فرنسا ٢٥ يوما، وفي المملكة المتحدة وأسبانيا والنرويج وفنلندا وبلجيكا من ٢٠ إلى ٢٥ يوما.

وبالمثل فإن عدد الأجازات المدفوعة الأجر يختلف إلى حد كبير من صاحب عمل لآخر ومن حد أدنى حوالي ٥ إلى ١٣ يوماً أو ما يزيد، والأجازات المدفوعة الأجر المعروفة تشمل يوم بنيويورك، ويوم الذكرى، ويوم الاستقلال ويوم العمال ويوم الكريسماس ويوم الشكر، ومن أيام الأجازات الأخرى يوم الملك لوثر كنج وجي آر والجمعة العظيمه ويوم الرئيس (يوم الأثنين من فبراير) ويوم المحارب والجمعة بعد الشكر، ويوم قبل الكريسماس ويوم قبل يوم نيويورك.

ويجب معالجة القضايا الخاصة بالسياسة العملية الواقعية. فعلى سبيل المثال: هل سيحصل الموظفون على معدلهم المنتظم من الأجر خلال الأجازات أو الأجازات المدفوعة الأجر على أساس متوسط الأرباح (والتي قد تشمل وقتاً اضافياً) ؟وهل سيحصل الموظفون على أجر مقابل فترة أجازة ممنوحة لهم اذا تركوا العمل قبل التمتع بعطلاتهم؟

كما يجب أيضاً معالجة القضايا الخاصة بسياسة الدفع لأيام الأجازات الخاصة. فعلى سبيل المثال لن يدفع كثير من أصحاب الأعمال لموظف ما مقابل أجازة ما إذا لم يكن الموظف متواجد في عمله في اليوم السابق واليوم التالي للأجازة. ويقدم معظم أصحاب الأعمال مدفوعات مثل الوقت ونصف الوقت عندما يتعين على الموظفين أن يعملوا في يوم الأجازة.

(٤) الأجازات المرضية Sick Leave

إن الأجازات المرضية تمنح أجرا للموظف عندما يكون خارج العمل بسبب المرض. ومعظم سياسات الأجازات المرضية تمنح أجرا كاملا لعدد معين من الأجازات المرضية المسموح بها وعادة ما تكون حتى حوالي ١٢ يوماً كل عام. وغالباً ما تتراكم الأيام المرضية بمعدل يوم في شهر الخدمة مثلاً.

والأجازة المرضية المدفوعة الأجر تسبب بعض الذعر للعديد من أصحاب الأعمال. والمشكلة هي أنه بينما يستخدم كثير من الموظفين الأجازات المرضية فقط عندما يكونون مرضي بالفعل، فإن غيرهم يستخدم أجازاتهم المرضية كامتدادات لعطلاتهم سواء كانوا في حالة مرض فعلي أم لا. ووفقاً لمسح أجري مؤخراً تسبب المرض الشخصي في حوالي ٤٥٪ فقط من الغياب بسبب الأجازة المرضية المجدولة، والمشاكل الأسرية (٢٧٪) والحاجات الشخصية (١٣٪) والإعاقة الذهنية (٩٪) والتوتر (٦٪) وغيرها من الأسباب الأخرى. وبينما تختلف الأرقام إلى حد كبير حسب حجم المؤسسة التجارية ويبلغ متوسط معدل الغياب غير المجدول لدى أصحاب الأعمال حوالي ١,٦٪ من كل ساعات العمل المجدولة. وهكذا فإن شركة ذات ١٠ موظفين وأسبوع عمل مكون من ٤٠ ساعة قد يتوقع أن يكون لديها موظفون لهم معدلات غياب غير مجدولة بمعدل حواي ٠١٦,× ٤٠٠ أو ٦,٤ ساعة في نهاية الأسبوع.

ولقد حاول أصحاب الأعمال تجربة العديد من التكتيكات للحد من هذه المشكلة. ويستعاض البعض الآن بأجازة مرضية غير مستخدمة في نهاية السنة بإعطاء موظفيهم مبلغاً مكافئاً ومساوياً لكل يوم أجازة مرضية لم يستعمله. وبالرغم من مزايا هذه السياسة إلا أن هناك نقد موجه ضدها وهو أنها قد تشجع الموظفين المرضي بالذهاب للعمل بالرغم من مرضهم، وهذا قد يؤثر على كفاءتهم في العمل. بينما حاول آخرون توفير أوراق ياناصيب شهرية يمكن فقط للموظفين ذوي الحضور الشهري الممتاز المشاركة فيها، وهؤلاء الذين يشاركون يتوقع لهم نيل جائزة نقدية. ولايزال آخرون يراجعون ويلاحظون كل الغياب من خلال الاتصال بالموظفين الغائبين في بيوتهم في حالاتهم المرضية. ولشركة ماريوت Marriot برنامج يطلق عليه بيني تريد Bene Trade يمكن للموظفين من خلاله أستغلال وتسويق قيمة بعض أيام الأجازة المرضية من أجل المنافع والميزات الأخرى.

والأجازة المدفوعة الأجر PTO هي خيار آخر اليوم. فعلى سبيل المثال ضمنت احدى المستشفيات للموظفين الجدد ٢٥ يوما أجازة في العام (١٠ أيام عطلات، ٣ أيام أجازات شخصية، ١٢ يوم

أجازة مرضية). ولقد استعمل الموظفون في المتوسط ٥ أيام فقط من الـ ١٢ يوم أجازة مرضية (وأيضا العطلات والأجازات الشخصية) وسمح "نظام" الأجازات المدفوعة الأجر PTO للموظفين الجدد باستخدام ١٨ يوم الأجازة المدفوعة الأجر كما يجب، (وأجازات الكوارث والتي تعرف بأنها أمراض قصيرة الأجل تسبب حالات غياب لأكثر من ٥ أيام عمل تنفيذي، وأيضاً حالات غياب خاصة مثل الحكم القضائي والأجازات بسبب السجن ثم معالجتها بتقارير منفصلة). والخطة الجديدة قد نتج عنها بالتالي مدخرات مالية ملموسة تشمل حوالي ٤٠٠,٠٠٠ دولارا عبر ثلاث سنوات من خلال استخدام وقت اضافي أقل، و ٣٥٠,٠٠٠ دولاراً مدخرات في بند المساعدات المؤقته.

قانون الأجازة الأبوية والأسرية والطبية لعام ١٩٩٣

إن الأجازات الإبوية تعتبر منفعة حين وقتها، فحوالي نصف العمال اليوم من النساء و ٨٠٪ منهم يتوقع منهم أن يكونوا حوامل في وقت ما خلال حياتهم العملية. علاوة على ذلك فإن العديد من النساء والرجال اليوم هم أرباب البيوت التي لها أسرة واحدة. لذا فقد تم التوقيع على قانون الأجازة الأسرية والطبية لعام ١٩٩٣ (FMLA) في قانون أصدره الرئيس كلينتون، ومن فقراته وبنوده التي تم ايجازها في الشكل (١٣-٢) ينص القانون عى أنه:

(١) يتعين على أصحاب الأعمال الخاصة الذين يعمل لديهم ٥٠ موظفا أو يزيد أن يسمحوا للموظفين بأجازة غير مدفوعة الأجر قدرها ١٢ أسبوعا لحالاتهم المرضية الخطيرة أو ميلاد أو تبني طفل أو رعاية طفل يعاني من مرض خطير أورعاية زوج أو والد مريض.

(٢) قد يحتاج أصحاب الأعمال من الموظفين التمتع بأية أجازة مرضية مدفوعة الأجر غير مستغلة، أو أجازة سنوية كجزء من الأجازة لحالات الـ ١٢ أسبوعا المنصوص عليها في القانون.

(٣) إن الموظفين الذين يحصلون على الأجازة يصرح لهم بالحصول على مزايا صحية خلال أجازتهم غير المدفوعة الأجر، وفي ظل نفس البنود والشروط كما لو كانوا يؤدون عملهم الوظيفي.

(٤) يتعين على أصحاب الأعمال ضمان حق عودة الموظفين لوظائفهم السابقة أو ما يساويها دون إخلال أو فقد للميزات والمنافع في نهاية الأجازة، إلا أن القانون ينص على استثناء محدود من هذا الشرط لموظفين معينين يدفع لهم أجور أعلى نسبياً.

ولقد وجد عدد من أصحاب الأعمال أن الاذعان لهذا القانون عملية شاقة نوعا ما. "لقد وجدنا أن أي مرض قد غطاه القانون الآن بصفة أساسية..." مقولة وردت على لسان أحد مديري المزايا والخدمات، وأخرى مقتنعة بأن شركتها لم يعد يمكنها فرض أي نظام للغياب أو معدلات الحضور التنازلية، نظراً لأن القانون قد غطى جميع أسباب الغياب.

شكل رقم (١٣-٢)
منشور قانون الرعاية الصحية والأسرية

حقوقك في ظل قانون الرعاية الصحية والأسرية

يعطى هذا القانون للموظف حتى ١٢أسبوعاً غير مدفوعة الأجر، حيث يلتزم صاحب العمل بمنح العامل اجازة للرعاية الصحية والأسرية اذا قضى مدة خدمة لاتقل عن سنة بالمنظمة.

أسباب منح الاجازة:

تمنح الأجازة غير المدفوعة الأجر للأسباب التالية:

* رعاية الطفل بعد الولادة.
* رعاية أو مرافقة الزوج أو الزوجة أو الابن أو البنت أو الوالدين.
* إصابة الموظف بأمراض خطيرة تمنعه من ممارسة واجبات وظيفته بكفاءة.

الشهادات والأوراق المطلوبة للأجازة:

يجب أن يقدم الموظف جميع الشهادات الصحية بغرض الاطلاع عليها لتقرير حقه في الحصول على الأجازة من عدمه، مع مراعاه ما يلي:

* أن يقدم الموظف هذه المستندات قبل رغبته في الحصول علي أجازة بـ٣٠يوم على الأقل للنظر فيها.
* قد يطلب صاحب العمل الشهادات موثقة في حالة وجود أمراض خطيرة، مع إمكانية التعرف على أراء أكثر من متخصص فى النواحي الطبية لمعرفة إحتمالات عودة الموظف للعمل مرة أخرى.
* المزايا الممنوحة للموظف:

في ظل هذا القانون يتمتع الموظف بما يلي:

* تقديم الرعاية الصحية الكاملة للموظف في ظل أي خطة من خطط العلاج الجماعي بالمنظمة.
* حق الموظف في العودة إلى عمله بعد الشفاء بنفس الأجر والشروط.
* لايسقط حق الموظف في التمتع بالمزايا الوظيفية التي كان يحصل عليها قبل الحصول على الاجازة.

حق المساءلة:

* يصرح لقسم العمل بالولايات المتحدة بمتابعة تنفيذ القانون والنظر في شكاوى الموظفين.
* للموظف الحق في التقدم بشكوى تفيد عدم تنفيذ القانون بشكل عادل معه.

ويبدو أن الموظفين قد صاروا واعين بشكل واضح لحقوقهم في ظل الأجازة العائلية (الأسرية) والطبية، مع أن مايزيد عن نصف الشكاوى المسجلة في وزارة العدل بقسم الأجور وساعات العمل لعام ١٩٩٦ نشئت بسبب الخطأ في تنفيذ القانون. ولقد ساهم القانون في منع العمال من الاستغلال الخاطئ أثناء ممارسة حقوقهم التي تضمنها قانون الأجازة العائلية والطبية.

وبينما يتم منح الأجازات في ظل قانون الأجازة العائلية والطبية فإنها عموماً ما تكون غير مدفوعة الأجر، إلا أنها في نفس الوقت مكلفة بالنسبة لصاحب العمل. وعلى سبيل المثال انتهت أحدى الدراسات إلى أن التكاليف المرتبطة باستئجار عمال جدد نتاج احلال مؤقت وعمال للتدريب وتعويضهم مقابل المستوى الأقل من انتاجية، هؤلاء العمال قد يمثل انفاقاً جوهرياً ملموساً يفوق ما سيقوم أصحاب الأعمال بدفعه لموظفين يعملون طول الوقت. وللمزيد من المعلومات قم بزيارة موقعنا على WWW.dol gov/e/aws .

وبالتالي فمن الضروري وجود اجراء واضح لأي أجازة (بما فيها الأجازات الممنوحة في ظل قانون الأجازات العائلية والطبية).

والطلب الذي يوضحه الشكل (١٣-٣). يجب أن يكون جوهر وأساس أي اجراء. وبصفة عامة يجب عدم إعطاء أجازة لأي موظف إلى أن يتضح الغرض من الأجازة. فإذا كانت لأسباب علاجية أو عائلية فيجب الحصول على شهادة طبية بذلك من الطبيب المعالج أو الاخصائي المعالج. واستمارة مثل هذه تحدد التاريخ المتوقع لعودة الموظف، وأن الاطالة المرخصة بدونها يمكن انهاء خدمة الموظف.. ويرى أحد المحامين في العمل أنه يتعين على أصحاب العمل تحديد ما إذا كان للموظف الحق في الأجازة في ضوء حالة وظروف الموظف.

الشكل رقم (١٣-٣) : طلب الحصول على اذن بالغياب

الأسم.......................... تاريخ تقديم الطلب.....................

مكان العمل.......................... القسم التابع له.......................

فيما يلي الأنواع المختلفة من الاجازات (برجاء اختيار الاجازة التي تحتاجها)

[ ] مرضية(•) [ ] استكمال الدراسة.

[ ] رعاية الاسرة(•) [ ] أخرى......

[ ] خدمة عسكرية....

تاريخ بدء الاجازة................ تاريخ العودة من الاجازة...............

وسوف يكون الغياب (اختر الاجابة المناسبة)

[ ] غير مدفوع الأجر

[ ] مدفوعة لأجر بالكامل.

[ ] جزء منها مدفوع الأجر.

هل يمكن الاستفادة من مزايا العطلات؟

[ ] نعم ولعدد ساعات........

[ ] لا

اسباب التقدم للحصول على الآجازة (تناول الأسباب بالشرح)

....

....

....

(•) مطلوب إحضار شهادة طبية للحصول على اجازة مرضية أو أجازة رعاية الأسرة، بحيث تتضمن:

- تاريخ بداية المرض
- التاريخ المتوقع للعلاج من المرض.
- بيان بالفحوصات الطبية التي تبرر الحصول على الأجازة
- تقدير للمدة المتوقع أن يقضيها الفرد بعيداً عن العمل.
- في حالة اذا كانت الحالة الصحية لأحد أعضاء الأسرة خطيرة، برجاء ذكر ضرورة مرافقة الموظف لهذا العضو.

توقيع الموظف تحريراً في...............

( )

أقر بأنه في حالة عدم عودتي من الاجازة في التاريخ المحدد لذلك، إلا في حالة الاخطار المسبق بمد الإجازة- فإنه يجوز انهاء خدمتي بالمنظمة.

توقيع المشرف تحريراً في ....

( )

(٥) مكافأة نهاية الخدمة: Severance Pay

يقدم العديد من أصحاب الأعمال لموظفيهم مكافأة نهاية خدمتهم معهم مرة واحدة عند انتهاء خدمة الموظف. وقد يتراوح المبلغ أو الأجر من أجور مدتها ٣ أو ٤ أيام إلى راتب سنة واحدة أو أكثر. وتمنح مؤسسات تجارية أخرى لهم أجراً مستمراً من خلال الابقاء على الموظفين (خاصة المديرين) في جدول الرواتب لشهور عديدة إلى أن يجدوا وظيفة جديدة.

ومثل هذه المدفوعات تقوم على أسس عديدة. فهي مؤشر أنساني وتخلق أيضاً علاقات عامة طيبة. اضافة لذلك فمعظم المديرين يتوقعون من الموظفين أن يقدموا لهم على الأقل إشعاراً قبل أسبوع أو أسبوعين بنيتهم في الرحيل، وبالتالي فقد يبدو هذا ملائماً لتوفير أجرلهم يتراوح من أجر أسبوع أو أثنين على الأقل إذا تم إنهاء خدمة الموظف. وتجنب المساءلة القانونية يعد سبباً آخر تكرر ذكره للأجر المدفوع لهؤلاء العاملين. وينص قانون التنظيم (التعديل) العمالي والاشعار التدريجي (اغلاق المصنع) لعام ١٩٨٩ على أن يعطي أو يمنح أصحاب الأعمال الذين شملهم القانون اشعاراً مكتوباً قبل ٦٠ يوماً للموظفين بنيتهم بإغلاق المصنع أو تسريح بعض العمال.

ولأي سبب كان فإن الأجر المدفوع عن إنهاء الخدمة شائع الاستخدام للعمال الذين يفقدون وظائفهم. وفي مسح أجري على ٣٠٠٠ مدير لقسم الموارد البشرية فإن ٨٢٪ من المؤسسات المستجيبة قد سجلوا أن لديهم سياسة دفع مكافأة نهاية خدمة(تمتد من ٦٦٪ لكل مؤسسة تجارية صغيرة إلى ما يزيد عن ٩٠٪ للمؤسسات الأكبر).

والسبب وراء الفصل من الخدمة يؤثر على ما إذا كان الموظف سيحصل على أجر مدفوع عند إنتهاء خدمته أم لا؟ فعلى سبيل المثال فإن حوالي ٩٥٪ من الموظفين المفصولين بسبب تقليل حجم العمالة قد تلقوا هذا النوع من الأجور المدفوعة. بينما أشار حوالي ثلث (١/٣) المستجيبين أنهم يقدمون مكافأة في حالات انهاء الخدمة بسبب الأداء الفقير السئ. إن نصف الموظفين الذين يتلقون أجوراً عند انهاء خدمتهم، يحصلون على مبالغ مالية كبيرة، والنصف الآخر تستمر رواتبهم لفترة. ان متوسط الحد الأقصى لمكافأة نهاية الخدمة هو ٣٩ أسبوعاً للمديرين وحوالي ٣٠ أسبوع للموظفين الأقل درجة.. وهذا الأجر يمنح بمعدل أسبوع واحد لكل عام من الخدمة، وهي السياسة المتبعة في حوالي نصف الشركات المستجيبة لمسح آخر شامل.

(٦) منافع التوقف عن العمل (البطالة) التكميلية Supplemental Unemployment Benefits

في بعض الصناعات (مثل صناعة السيارات) فإن التوقف عن العمل لخفض مستوى المخزون أو تغيير أسلوب الانتاج يعد من الأمور الشائعة. وفي الماضي كان الموظفون يفصلون من الخدمة ويتعين عليهم الاعتماد على تأمين التوقف عن العمل. ويتم دفع مزايا التوقف عن العمل التكميلية الأخرى من جانب الشركة، وتقديم مزايا التوقف عن العمل يمكن العاملين من الحفاظ على مستويات معيشتهم بشكل أفضل.

والمنافع المكملة في طريقها لأن تكون سائدة في الاتفاقات التجارية الجماعية. فهي تقدم منافع تفوق التعويض الوظيفي الحكومي عن ثلاثة حالات تتمثل في الفصل وتخفيض ساعات العمل الأسبوعية واعادة توزيع الأدوار. وهذه المنافع صارت أكثر شيوعاً في عمليات التصنيع الثقيل مثلما

هو الحال في صناعات السيارات والحديد والصلب. وهنا فإن حالات الافلاس التي تحدث أسبوعياً أو شهرياً عادية وطبيعية وتتطلب خطة لضمان أدنى حد من الدخل السنوي للموظف.

منافع (مزايا) التأمين Insurance Benefits

تعويض العمال Worker's Compensation

إن قوانين **تعويض العمال** موجهة لتوفير دخل متقدم وثابت ومنافع طبية لضحايا الحوادث المرتبطة بالعمل أو عوائلهم بغض النظر عن الخطأ. ولكل دولة قانونها الخاص بتعويض العمال. إلا أن هناك اهتمام شعبي لتحديد ووضع حدود دنيا من المعايير الوطنية المنظمة لقوانين التعويضات الحكومية وتدير بعض الدول برامجها التأمينية، إلا أن معظمها يطلب من أصحاب الأعمال تنفيذ تأمين تعويض العمال مع شركات تأمين توافق عليها الحكومة.

وقد تكون منافع تعويض العمال نقدية أو طبية. ففي حالة وفاة أو عجز العامل يدفع لعائله أو لأهله مبلغاً نقدياً على أساس الأرباح السابقة ويكون عادة من نصف ($\frac{١}{٢}$) إلى ثلثي ($\frac{٢}{٣}$) متوسط راتب العامل الاسبوعي لكل أسبوع من العمل، فإذا سببت الأصابة خسارة معينة أو فقدانا ما (مثل ذراع مثلاً) فقد يتلقى الموظف ميزات ومنافع اضافية على أساس قائمة موضوعة للخسائر حتى لو عاد هو أو/ هي للعمل. واضافة لهذه المنافع النقدية يتعين على أصحاب الأعمال توفير الخدمات الطبية والجراحية والعلاجية التي يحتاجها الموظف.

وبالنسبة لاصابة أو مرض تغطيه تعويضات من صاحب العمل، فيتعين عليه أن يثبت أنها حدثت أثناء وجود الموظف في العمل. ولا يهم شئ آخر ويتعين أن يحصل على التعويض المناسب مادام كان موجوداً في العمل. فعلى سبيل المثال افترض أن جميع الموظفين قد تم اخبارهم بإرتداء الخوذة الآمنة أثناء العمل على الآلات. فقد لاينفذ أحدهم ما أملي عليه فيصاب أثناء العمل، فينبغي على الشركة أن توفر للموظف كل مزايا التعويض فلاشئ يمنعه من الحصول على هذا أيا كان المخطئ.

فتعويض العمال يدار من خلال لجان التعويضات الحكومية، إلا أنه لا الدولة ولا الحكومة الفيدرالية تساهمان في أية اعتمادات مالية لتعويض العمال. فأصحاب الأعمال مسئولون عن الاعداد والتنظيم للتغطية الملائمة من خلال شركة تأمين، وعن تأمين أنفسهم في آن واحد. فشروط التوظيف لقانون الأمريكين ذوي الاعاقة **ADA** تؤثر على كيفية معالجة معظم أصحاب الأعمال لحالات تعويض العمال. ففقرات هذا القانون تمنع أصحاب الأعمال عموماً من الاستفسار والاستعلام عن تاريخ تعويض العمل، للمتقدم للعمل، وهو اجراء كان واسع الانتشار قبل مرحلة قانون **ADA**. علاوة على ذلك فإن هذا القانون يستهدف عودة الموظفين المصابين للعمل بسرعة أكبر أو توفير وسائل للراحة والعلاج لاصابتهم التي أدت للاعاقة. والفشل في العمل على عودة الموظف للعمل بسبب الاصابة أو الفشل في توفير الراحة والعلاج له أو/ لها قد يؤدي إلى المساءلة القانونية في ظل قانون **ADA**.

التحكم في تكاليف تعويض العمال Controlling Worker's Compensation Costs

إن خفض عدد دعاوي تعويض العمال هدف هام يسعى إليه جميع أصحاب الأعمال، فبينما تدفع شركة التأمين لمن له حق في التعويض، فإن تكاليف دفعات التأمين تعتمد على عدد وثمن وقيمة الدعاوي. وخفضها أمر غاية في الأهمية.

وفي الواقع هناك وسائل عديدة للحد منها. **أولها** يمكنك التعرف على العمال الميالين للحوادث والحد منهم ومن الظروف المؤدية للحوادث في فروعك. **ثانيا:** يمكنك الحد من الحوادث والمشاكل الصحية التي تؤدي لتلك الدعاوي بوضع- مثلاً- برامج للأمان والصحة والإلتزام بالمعايير والمعدلات الحكومية حول هذه الأمور.

ثالثا: يمكنك وضع برامج علاجية للموظفين المصابين نظراً لتزايد تكاليف تعويضهم مادام الموظف قادر على العمل. والهدف هنا هو وضع برامج علاج بدني تقويمية (بمافيها أجهزة التمارين! والمشورة المهنية والنصح لارشاد الموظفين المصابين في وظائفهم الجديدة الأقل خطورة، والمساعدة التمريضية على سبيل المثال) وذلك لاعادة تحقيق التكامل بين صفوف قوة العمل لديك

إدارة الحالات (إدارة الحوادث): Case Management

تعد إدارة الحالات اكثر الخيارات المفضلة، وهي تشير إلى علاج الحالات المصابة من العاملين على أساس حالة، بحالة من خلال تعيين مدير أو ممرضة بالتنسيق مع الطبيب المختص، وفي ضوء الخطة العلاجية الموضوعة، بهدف تقديم أفضل رعاية صحية من حيث الجودة والتكلفة. هذا ويمكن ترشيد نفقات العلاج إلى حد كبير من خلال تعيين متخصصين للتنسيق والمراجعة والاشراف على علاج وتأهيل العامل لحين عودته للعمل والتأكد من اندماجه داخل قوة العمل.

هذا وينظر إلى برامج الأمن والسلامة المهنية على أنها أحد المقاييس الفعالة في الرقابة على تكاليف التعويضات الممنوحة للعمال المصابين، حيث تشير احدى الدراسات إلى أن هذه البرامج تحتل المرتبة الأولى في الرقابة على عناصر تكاليف التعويضات المقدمة للعاملين، أما تقديم خدمات النصح والمشورة في الأمور الصحية فتحتل المرتبة الثانية.

التأمين على الحياة Life Insurance

إن معظم أصحاب الأعمال يقدمون خططاً للتأمين الجماعي على حياة موظفيهم. وكجماعة يمكن للموظفين الحصول على معدلات أقل عما أذا لو اشتروا هذا التأمين كأفراد. وتحوي الخطط الجماعية عادة شرطاً لاحتواء كل الموظفين- بما فيهم الجدد منهم- بغض النظر عن الظروف الصحية والحالة البدنية أوالجسمانية.

وفي أحوال عديدة يدفع صاحب العمل ١٠٠٪ من قيمة أقساط التأمين والتي توفر عادة تأميناً على الحياة يعادل حوالي راتب سنتين. ثم يدفع الموظف تغطية تأمين أخرى على الحياة. وفي بعض الحالات تقسم قيمة الأقساط بالنصف ٥٠/٥٠ أو ٨٠/٢٠ بين صاحب العمل والموظف على الترتيب. وبصفة عامة هناك مجالات ثلاثة خاصة بسياسة العاملين يجب معالجتها: جدول المزايا المدفوعة (أي حجم مزايا التأمين علي الحياة مرتبط عادة بالأرباح السنوية للموظف)؛ والمزايا الأخرى المكملة

وتغطية مستمرة للتأمين على الحياة بعد التقاعد وهكذا..)، والتمويل (أي الحجم و النسبة التي يساهم بها الموظف).

الحاق المرضى بالمستشفيات للعلاج والتأمين الطبي على العجز
Hospitalization, Medical, and Disability Insurance

يوفر معظم أصحاب الأعمال- حوالي ٨٠٪ من المؤسسات التجارية المتوسطة والكبيرة و٦٩٪ من المؤسسات التجارية الصغيرة- لموظفيهم نوعا من التأمين العلاجي والطبي وعلى العجز. وهذه المزايا تشكل حجر الزاوية لمعظم برامج المزايا تقريبا. فالتأمين العلاجي والطبي والتأمين على العجز موجه لتوفير الحماية ضد تكاليف دخول المستشفى، وفقد الدخل الناشئ عن الحوادث أو المرض خلال العمل. ويشتري معظم أصحاب الأعمال هذا التأمين من شركات التأمين على الحياة وشركات التأمين ضد الكوارث أو الصليب الأزرق (للنفقات العلاجية في المستشفى) والدرع الأزرق (للانفاق على الطبيب المعالج). وقد يتعاقد آخرون مباشرة مع مؤسسات الرعاية الصحية أو المؤسسات المتبرعة المفضلة وكلاهما سيتم مناقشتها لاحقا. وتوفر خطط التأمين الصحي الحد الأدنى للرعاية العلاجية والجراحية والتأمين الطبي لجميع الموظفين اللائقين كمجموعة. وبالنسبة للتأمين على الحياة فإن أسعار المجموعات تقل عادة عن أسعار الأفراد كما أنها تكون متاحة عموماً لجميع الموظفين- بما فيهم الجدد- بغض النظر عن اللياقة أو الحالة الصحية والبدنية. ويتكفل معظم الخطط الأساسية بالانفاق على حجرات ومساكن المستشفى والتكاليف الجراحية والنفقات العلاجية (مثل زيارات الأطباء للمستشفى).

كما تقدم بعض الخطط الجماعية تغطية طبية رئيسية لتلبية الحاجات والنفقات العلاجية العالية التي تنشأ عن الأمراض المزمنة أو الأمراض الخطيرة، وبالنسبة لتكاليف المستشفى الناشئة بسرعة والمرتفعة بشكل سريع فهذا خيار شائع الانتشار بشكل ملحوظ. ويتعين على خطط الرعاية الصحية والمستشفى الالتزام بالقانون الأمريكي لذوي الاعاقة ADA فعلى سبيل المثال يجب ألا تخلق سياسة التأمين لدى صاحب العمل فروقاً وتمييزاً على أساس الاعاقة اذا لم تبرر هذه الفروق والتمييز بفروق معروفة قائمة على معلومات وبيانات حقيقية أو تكاليف تاريخية.

ويرعى الكثير من أصحاب الأعمال خطط التأمين المرتبط بالصحة التي تغطي نفقات مثل الخدمات والرعاية الخاصة بالعين والاسنان. وفي الواقع إن خطط التأمين على الأسنان كانت أحد أسرع البنود المتنامية. وفي معظم خطط الأسنان التي يرعاها صاحب العمل، ولابد وأن يدفع المشتركون مبلغاً معيناً للنفقات الخاصة بالأسنان (أي ٢٥ أو ٥٠ دولاراً كل عام). وفي أغلب الأحوال ينال المشتركون في هذه الخطط أقساط مدفوعة من جانب أصحاب الأعمال.

والتغطية الخاصة بالوفاة الناتجة عن حادث أو البتر هي خيار آخر. فهي تقدم ميزة في صورة مبلغ اجمالي اضافة لمزايا التأمين على الحياة عند حدوث الوفاة. كما تقدم مجالاً من المزايا في حالة فقدان البصر أو أحد أعضاء الجسم. وتقدم خيارات أخرى بمبالغ للزيارات التشخيصية لعيادة الطبيب والعناية بالسمع وخدمات خاصة بالأدوية ورعاية الأسنان. ويتعين على أصحاب الأعمال تقديم نفس مزايا الرعاية الصحية للموظفين فوق سن ٦٥ عام والمقدمة للعمال الشباب حتى ولو كان العمال الكبار في السن يستفيدون من مزايا خطة التأمين على الصحة والرعاية الصحية الممولة من الحكومة الفيدرالية.

والتأمين ضد العجز موجه لتوفير الحماية الخاصة بالدخل أو التعويض عن فقدان الراتب خلال المرض أو الحادث. وتبدأ مدفوعات العجز عادة عندما تستعمل الأجازة المرضية المعتادة وقد تستمر لاتاحة الدخل لسن ٦٥ عاماً أو أكثر ومزايا العجز تمتد عادة من ٥٠٪ إلى ٧٥٪ من الأجر الأساسي للموظف إذا حدثت له/ أو لها إعاقة.

ويقدم العديد من أصحاب الأعمال العضوية في مؤسسة الحفاظ على الصحة (HMO) كخيار علاجي/ طبي. وهذه المؤسسة هي مؤسسة طبية تتألف من العديد من المتخصصين أو الأخصائيين (مثل الجراحين والأطباء النفسيين وغيرهم) وتعمل وتقدم هذه المؤسسة عموماً خدمات طبية روتينية منتظمة في موقع معين للموظفين الذين يدفعون رسوماً رمزية. وتتلقى هذه المؤسسة أيضاً رسوماً سنوية ثابتة لكل موظف من صاحب العمل بغض النظر عن الخدمة المقدمة بالفعل.

بعض المنظمات الصحية المفضلة Preferred Provider Organizations (PPOs)

وتعرف بأنها مزج بين مؤسسة الحفاظ على الصحة (HMO) ، والترتيبات التقليدية بين الطبيب والمريض: وهي مجموعات توفر الرعاية الصحية، تتعاقد مع أصحاب الأعمال وشركات التأمين أو المولين كطرف ثالث لتوفير الخدمات الخاصة بالرعاية الصحية بتكلفة ورسوم منخفضة. وخلافاً لمؤسسة الحفاظ على الصحة (HMO) ، والتي تقدم عدداً محدوداً نسبياً من خدمات الرعاية الصحية في أحد مراكز الرعاية الصحية، فإن PPOs تترك للموظفين حرية اختيار من يقدم لهم الخدمة (مثل الأطباء المشاركين)؛ والذين وافقوا على تقديم خصومات على الأسعار على أن تخضع الخدمة الصحية المقدمة للرقابة، مثلاً عدد الاختبارات التشخيصية التي يمكن التوصية بها.

وقد يحصل الموظفون على وفورات متزايدة في تكاليف المحافظة على الصحة ، وخياراً أوسع من الأطباء، أكثر مما هو متاح بالفعل في مؤسسة الحفاظ على الصحة. ويستفيد الأطباء أنفسهم من العدد المتزايد من المرضى.

خفض تكاليف المزايا الصحية: Reducing Health Benefit Costs

إن متوسط التكلفة للمزايا الصحية لكل موظف قد ارتفع من حوالي ١٧٠٠دولار عام ١٩٨٥ إلى حوالي ٣٧٠٠ دولاراً عام ١٩٩٧. ففي بعض منظمات الأعمال العملاقة مثل جنرال موتورز نجدها تنفق مئات الملايين من الدولارات في العام على الرعاية الصحية ومزاياها.

وللتوفيق مابين ارتفاع التكاليف الخاصة بالمزايا وسياسة شد الحزام المتبعة في المنظمات في الوقت الحاضر فان المديرون يضعون مسألة خفض تكاليف الرعاية الصحية على رأس أولوياتهم، ونتيجة لذلك كان العديد من أصحاب الأعمال يغيرون خططهم الطبية لاجراء مايلي:

١- التخلي عن تحمل تكاليف طبية نسبتها ١٠٠٪، فما يزيد عن ٧٠٪ من الخطط تتضمن الآن تكاليفاً طبية قابلة للخصم.

٢- زيادة الخصومات السنوية: فاليوم نجد أن حوالي ٤٠٪ من المؤسسات التجارية تخصم حوالي ١٥٠ دولاراً أو ما يزيد من الموظف.

٣- الحد من النفقات الطبية الخاصة التي يدفعها الموظف. فعدد الخطط التي تحد من النفقات التي قد يتكبدها موظف خلال العام قد تزايد من نسبة ٨٠٪ إلى ٨٩٪ مؤخراً. وبمعنى آخر بينما يسأل

أصحاب الأعمال من الموظفين دفع خصومات أكبر، فهم يوفرون لهم حماية أكبر ضد النفقات الطبية في حالة وقوع الكوارث.

٤- طلب المساهمات الطبية. فمعظم أصحاب الأعمال يحتاجون لمساهمات الموظفين في سداد جزء من الأقساط المخصصة للتأمين ضد الأمراض.

٥- استخدام نظام البواب **Gatekeeper** – وإجراءات إدارة الحالة – وفيها يعمل الأخصائيون العموميون كحراس أو كقنوات لتحويل المريض للأخصائي المناسب و/أو المستشفى المطلوبة ويوصى بهذا الخيار لكونها أكثر فعالية من جانب ٦٩٪ من أصحاب الأعمال تم سؤالهم في مسح شامل.

٦- التركيز على الارتقاء بالصحة والرعاية الصحية الوقائية. ووفقاً لأحد التقارير فإن ٥٦٪ من منشآت الأعمال كانت ترعى برامج لعلاج مدمني الكحوليات والعقاقير، ونسبة ٣١٪ كانت تقدم جلسات لوقف ومنع التدخين؛ و٤٥٪ يقدمون دروس اللياقة البدنية؛ و١٨٪ كان لديها برامج للتدريبات في فروع الشركة. ولقد كان العديد من أصحاب الأعمال (٧٠٪) يدربون الموظفين على الاسعافات الأولية. ومعظمهم كانوا يضاعفون من مجهودات الاتصال، و٦٩٪ يشرحون مشكلة تكاليف الرعاية الصحية المرتفعة للموظفين و٥٤٪ يقدمون معلومات حول كيفية إستخدام الشركة للمزايا الصحية بكفاءة ووعي.

ولقد غيرت مؤسسة الرعاية الصحية **Health Trust inc** من خطتها للصحة والرعاية الطبية والعلاجية بالمستشفى لتشمل أشياء مثل برنامج الرعاية الوقائية وتشمل **Mammograms** واختبارات البروستاتا والرعاية الطبية للأطفال، وهو برنامج أبوي يطلق عليه "المبادئ الصحية"؛ وبرنامج لمساعدة الموظف في التغلب على المشكلات النفسية أو العاطفية أو مشكلات سوء استخدام العقاقير؛ وخصم أعلى (١٠٠٠دولارا) للأفراد المصابين عند انشغالهم بأعمال عالية الخطورة مثل عدم ارتداء أحزمة الأمان أثناء القيادة.

كما أن تسعة وثلاثون بالمائة من المستجيبين في مسح شامل قد استخدم الحوافز المالية في تشجيع العاملين على الحفاظ على صحتهم (مثل إلزام المدخنين بدفع أقساط عالية). ومبادئ الرعاية الصحية هي المظلة التي يقع تحتها العديد من المساعي الحميدة مثل استخدام التدريب أو التعليم والصحف والمنشورات والفصول والورش والحوافز وغير الحوافز. وتستخدم الغالبية العظمى من أصحاب الأعمال هذه الدوافع الصحية اليوم وفقاً لأحد التقارير.

٧- تشكيل اتحادات للرعاية الصحية. ففي ممفيس في تينيسي كون إحدى عشر من أصحاب الأعمال المؤمنين ذاتياً بما فيهم فندق Holiday Inn والصحافة الفيدرالية اتحاداً لدراسة تكاليف الرعاية الصحية وتحديد منظمات أكثر فعالية للرعاية الصحية، واستخدام قوتهم الشرائية للحصول على خصومات على أسعار الرعاية الصحية والعلاج بالمستشفى.

إدارة تكاليف الرعاية الصحية لمرضى الأيدز Managing Health Care Costs (AIDS)

حتى الآن وللأسف فإن الطبيعة القاتلة لمرض الايدز– أو نقص المناعة المكتسبة– معروفة لكل شخص. ولقد انتهت شركات تأمين عديدة إلى أن أفضل طريقة لإدارة تكلفة مرض الايدز هي إعادة وضع خطط للمزايا تأخذ بعين الاعتبار ضرورة توفير الرعاية المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة. وهذا يعني

التعامل مع وعلاج مرض الايدز في بيته أو بيتها ويدفع له في ضوء خطة المزايا الصحية التي تقدمها المنظمة (لأنه غير مسموح بها الآن).

اضافة إلى أن التركيز سيكون على إدارة الحالات الفردية بشكل كبير (IGM) وهنا تعين ممرضة متخصصة للمريض وتصمم خطة علاج بديلة. وسيتم تخصيص خطة فردية مع الأخذ في الاعتبار قدرة المريض على رعاية نفسها/ أو نفسه، ووجود آخرين يساعدونه في علاجه، مع الأخذ في الاعتبار سن وحالة المريض.

مزايا الصحة الذهنية (العقلية) Mental Health Benefits

تشير التقديرات إلى أن أصحاب الأعمال ينفقون ما يزيد عن ٨٠٪ من الدولارات المخصصة لخطة الصحة على علاج الصحة الذهنية والعقلية. وهذه التكاليف ترتفع بسرعة بسبب مشكلات العقاقير والكحوليات الواسعة الانتشار في عدد من الدول التي تحتاج من أصحاب الأعمال تقديم أدنى حد من مزايا الصحة الذهنية أو العقلية. والحقيقة أن قانون المساواة للصحة الذهنية والعقلية لعام ١٩٩٦ والذي تم تنفيذه على معظم خطة الصحة لسنوات بداية من أو بعد (١) يناير عام ١٩٩٨، يضع حدوداً دنيا للرعاية الصحية الذهنية على المستوى الوطني.

واحدى خطوات الحد من ارتفاع مزايا الصحة العقلية هي أن يقوم أصحاب الأعمال بإحكام العملية، ولقد رفضت احدى شركات أو مؤسسات الخدمات المالية في نيويورك – والتي واجهت قفزة هائلة في تكاليف الصحة العقلية في احدى السنوات الأخيرة– رفضت فكرة وضع حدود شاملة على تغطية الصحة العقلية (الذهنية). وبدلاً من ذلك أعادت تصميم نصيب الصحة العقلية في خطتها الصحية. والخطة الآن تشمل تقييم حجم الاستفادة من تلك المزايا لتوفير العلاج، وتقديم خدمات متزايدة للمرضى في الخارج، وإنشاء شبكة منتقاة من المؤسسات الصحية بتكلفة منخفضة. والبرنامج الجديد وخاصة الجزء الخاص بمزايا الصحة العقلية في الخطة خفض كثيرا من تكاليفها، ولكنه مازال يقدم المنافع أو المزايا المطلوبة لموظفي الشركة.

قانون التمييز ضد الحوامل: The Pregnancy Discrimination Act (PAD)

وهو موجه لمنع التمييز في الجنس القائم على "الحمل أو الولادة أو الظروف الطبية المرتبطة بها". وقبل سن هذا القانون عام ١٩٧٨ فإن مزايا العجز المؤقت للحوامل كانت مدفوعة عموماً في شكل إما أجازة مرضية أو تأمين على العجز أو كليهما. إلا أنه بينما يقدم معظم أصحاب الأعمال دخلاً للعجز أو الاعاقة المؤقتة لموظفيهم لما يزيد عن ٢٦ أسبوعاً لمعظم الأمراض، فإن هؤلاء الذين وفروا مزايا للحمل عادة ما خفضوا من المزايا لـ٦ أسابيع فقط لحالات الحمل العادية. ولقد رأى كثير منهم أن تقصير مدة الاستفادة من مزايا الحمل شكلت تمييزا قائماً على الجنس؛ وهي تلك القضية التي يقوم قانون تمييز العمل بمعالجتها وحلها.

ويطلب القانون بصفة خاصة من أصحاب الأعمال أن يعاملوا النساء المتأثرات بالحمل أو الولادة أو الظروف الطبية المتعلقة بنفس الطريقة التي يعالج بها أي موظف غير قادر على العمل بالنظر لكل المزايا بما فيها الأجازة المرضية ومزايا العجز والتأمين الصحي. وهكذا فإنه يتحتم على أصحاب الأعمال قانوناً ألا يميزوا ضد النساء بتوفير مزايا بمبالغ أقل أو مدة مسموح بها أقل للحمل أو الولادة

وظروفهما الصحية. فعلى سبيل المثال إذا وفر صاحب العمل حتى ٢٦ أسبوعاً من الدخل عن العجز المؤقت للموظفين لكل الأمراض فيجب الآن توفير حتى ٢٦ أسبوعاً للحمل والولادة بدلاً من ٦ أسابيع قبل سن وصدور هذا القانون.

متطلبات وشروط COBRA

إن قانون تسوية الميزانية الشاملة ينص على أن معظم أصحاب الأعمال الخاصة يتعين عليهم توفير مزايا صحية مستمرة للموظفين الذين انتهت خدمتهم أو المتقاعدين وعائلاتهم لفترة زمنية محدودة وتكون ١٨ شهراً عموماً. ويتعين على الموظف السابق أن يسددمقابل هذه التغطية إذا رغب في ذلك وأيضاً سداد رسوم قليلة لتسديد التكاليف والنفقات الادارية.

هذا ويجب الاهتمام بالرعاية عند إدارة وتنفيذ قانون **COBRA** خاصة فيما يخص اخطار الموظفين بحقوقهم في هذا القانون. وأنت لاتريد مثلاً من موظفك المتقاعد أو الذي انتهت مدة خدمته أن يصاب ثم يعود ليطالب أو يدعي بأنه لم يكن يعرف أن هناك تغطية تأمينة مازالت مستمرة، وبالتالي فعندما يصبح موظف جديد لائق ومؤهل لخطة شركتك التأمينية، فإنه يجب إعلامه تفسير حقوق **COBRA** .

والأهم من ذلك أنه يتعين على الموظفين المنفصلين عن الشركة لأيما سبب أن يوقعوا على استمارة تفيد بأنهم تلقوا وتفهموا معلومات حول حقوقهم التي نص عليها قانون **COBRA**.

الرعاية طويلة الأجل Long- Term Care

إن عمر الأفراد الذين يطلق عليهم Baby Boomer يصل الآن إلى ٥٠ سنة ونتيجة لذلك فإن تأمين الرعاية طويلة الأجل– أي الرعاية من أجل مساندة الناس في سن متأخرة– تعد المدخل الذي يستفيد منه الموظفون الجدد. وقانون التأمين الصحي والمحاسبة المنصوص عليها عام ١٩٩٦، يسمح لأصحاب الأعمال والموظفين بخصم تلكفة أقساط التأمين على الرعاية الصحية طويلة الأجل من الضرائب السنوية على دخولهم واضافة أهمية أخرى لهذه الميزة الخاصة.

وهناك أنماط عديدة للرعاية طويلة الأجل والتي قد يقدم لها أصحاب الأعمال مزايا تأمينية لموظفيهم. فعلى سبيل المثال تقدم مراكز الرعاية للكبار برامج تشمل أنشطة اجتماعية واستجمامية. ومراكز تقييم الاعاشة تقدم المسكن والمأوى لهؤلاء الذين لايمكنهم العيش أو الأداء بمفردهم. والرعاية القيِّمة (كقيِّم أو حارس أمن) يقدمها الأفراد الذين لايملكون مهارات طبية لمساعدة الأفراد على أداء أنشطة الحياة اليومية مثل الاستحمام.

ثالثاً: مزايا التقاعد عن العمل: Retirement Benefits

نظراً لأن عدد الأفراد (**Baby Boomer**) من مواليد ١٩٤٦، ١٩٦٤ قد وصل رلى ٧٧ مليون نسمة، فان اللجوء إلى التقاعد هو وسيلتهم. وهم الموظفون الذين يقوم أصحاب الأعمال بمراجعة وتنقيح وتحسين مزايا تقاعدهم. فإن أول دفعة من هؤلاء سوف يصل إلى ٦٥سنة بحلول عام ٢٠١١ والكثير لن ينتظر طويلاً للتقاعد، فـ٣٨٪ منهم من سن ٤٥ إلى ٥٢ يريدون الآن أن يتقاعدوا في سن ٥٥، ونتيجة لذلك يتخذ أصحاب الأعمال موقفاً متشدداً تجاه اتخاذ خطوات متنوعة لدعم خطط

التقاعد التي يقدمونها ويشجعون على مشاركة الموظف في تلك الخطط . وتأخذ المزايا التي يحصل عليها العامل عند تقاعده عن العمل العديد من الأشكال ، منها:

(١) الضمان الاجتماعي (الأمن الاجتماعي) Social Security

يفترض العديد من الناس أن الضمان (الأمن) الاجتماعي يوفر دخلاً فقط عندما يكونوا في سن كبيرة ومتقدمة، إلا أنه يوفر بالفعل ثلاثة أنماط من المزايا. **أولها:** مزايا التقاعد المألوفة، وهي تقدم دخلاً إذا تقاعدت عند سن ٦٢ عاماً أو بعد ذلك ويتم التأمين عليك في ضوء قانون التأمين أو الضمان الاجتماعي. **ثانياً:** يوجد منافع للأحياء أو الموتى، وهي توفر مبالغ شهرية لعوائلك بغض النظر عن عمرك عند الوفاة وأيضاً يفترض أنه تم التأمين عليك في ظل قانون التأمين الاجتماعي. **وأخيراً:** هناك مدفوعات للعجز، وهي تقدم مبالغ شهرية لك ولعوائلك إذا أصبحت عاجزاً تماماً عن العمل وتلبية متطلبات معينة خاصة بالعمل، وبرنامج الرعاية الطبية والتي تقدم مجالاً عريضاً من الخدمات الصحية للأفراد في سن ٦٥ أو أكثر يدار وينفذ من خلال نظام التأمين الاجتماعي.

والتأمين الإجتماعي أي التأمين الفيدرالي على كبار السن والأحياء يتم سداده بضريبة تفرض على أجور الموظفين يساهم فيها أصحاب الأعمال. فإذا كنت من ذوي الأعمال الحرة فإنك تدفع مبلغاً اجماليا لا يقل من ٢٪ من دخلك، ويزداد الرقم حسب مستوى الدخل، ففي عام ١٩٩٩ كان أصحاب الأعمال والموظفون يسددون ضريبة التأمين الاجتماعي لـ ٦,٢ ٪ على أول ٦٢,٧٠٠ دولاراً من أرباح الموظف، وكل منهم يسدد ضريبة رعاية طبية لـ ١,٤٥٪ من الأرباح الكلية للموظف.

(٢) خطط المعاشات Pension Plans

وتأخذ أنماط عدة فمثلاً هناك خطط مزايا معاشات محددة، وخطط مزايا مساهمة محددة. والأولى تشمل معادلة حسابية لتحديد مزايا التقاعد حتى يتم تلقى المزايا الفعلية وتحديدها في وقتها فمثلاً ربما تشمل الخطة معادلة تحدد مبلغاً أو نسبة من المرتب السنوي للتنبؤ بالمعاش السنوي للفرد.

أما بالنسبة للنوع الثاني من خطط المعاشات فيتمثل في خطة المساهمة المحددة وهي تحدد المساهمة التي سيقدمها صاحب العمل لصندوق الادخارات وللتقاعد للموظف. وهي لاتحدد المبلغ الخاص بالميزة بل المساهمة الدورية للخطة، وفي خطة المنفعة أو الميزة المحددة، يدرك الموظف ميزة التقاعد التي سينالها فور تقاعده، أما في ظل خطة المساهمة المحددة فلا يمكن للموظف التأكد من المزايا التي سوف يحصل عليها عند تقاعده، فهي تعتمد على كل من المبالغ المساهم بها لصندوق الاعتمادات ومدخرات استثمار صندوق تمويل واعتمادات التقاعد.

وفي ظل خطة ٤٠١(K) القائمة في **قسم ٤٠١(K)** تحت بند العائد الداخلي يمكن أن ينال الموظفين جزءاً من تعويضاتهم والتي قد تدفع لهم نقداً، والموضحة بخطة اقتسام الأرباح التي يصفها صاحب العمل. وهذا ينتج عنه خصم لتلك المبالغ من الدخل الخاضع للضريبة ، لذا فإن الموظف لاتفرض عليه ضريبة على هذه الأموال المخصومة حتى بعد تقاعده أو تقاعدها (أو يخصم المبلغ من صندوق المعاشات). كما أن بعض أصحاب الأعمال يخصصون جزءاً مما يساهم به الموظف للخطة K"٤١٠". وأحد مزايا الخطة ٤٠١(K) هي أن الموظفين قد يكون لديهم خيارات استثمار متعددة لصناديق ٤٠١(K)، ومثل هذه الخيارات يجب أن توضع بأقصى رعاية، ليس فقط بسبب مسئوليات صاحب العمل تجاه موظفيه، ولكن أيضاً لأن تغيير الممولين لخطة ٤٠١(K) قد يكون مخاطرة أو مغامرة.

وهناك أنماط عديدة لخطط المساهمة المحددة. ففي خطة ادخارات ونمو (المثال الخطة ٤٠١(K))، يساهم الموظفون بجزء من أرباحهم للصندوق، وهذه المساهمة عادة ما تتلائم كليا أو جزئياً مع صاحب العمل. وفي خطة المشاركة في الإرباح المؤجلة يساهم أصحاب الأعمال بجزء من أرباحهم لصندوق المعاشات بغض النظر عن مستوى مساهمة الموظف. وخطة تملك اسهم المنظمة (Esop) وهي خطة تقدم فيها الأسهم المخفضه كجزء من مكافأة خالصة الضرائب وفيها يسهم أصحاب الأعمال في صندوق استثمار يستفيد منه الموظفين.

والمجال الكلي للتخطيط للمعاشات معقد بسبب العديد من القوانين الفيدرالية التي تحكم المعاشات. فمثلا تريد شركات التأمين أن تكون مساهماتهم في المعاشات مكفولة أو خالصة الضرائب، وبالتالي فيتعين عليهم التمسك بقواعد ضريبة الدخل المناسب. ويفيد قانون التأمين على دخل الموظفين المتقاعدين ERISA ما يمكن ومالا يمكن، وما يتعين على الشركات عمله فيما يخص خطط المعاشات وفي شركات الاتحاد لابد وأن يسمح للاتحاد بالمشاركة في إدارة وتنفيذ خطة المعاشات في ظل قانون Taft-Hartley

وبينما يتعين على صاحب العمل أن يطور خطة معاشات لتلبية حاجاته الخاصة فهناك قضايا عديدة خاصة بالسياسة يجب وضعها في الاعتبار ومنها:

* **شروط العضوية:** فعلى سبيل المثال ما هو أدنى عمر أو أدنى خدمة يصبح فيها الموظفون مستوفون لشروط الحصول على معاش؟

* شكل **المزايا أو المنافع:** وهي تربط المعاشات بالأرباح النهائية للموظف أو متوسط أرباح ثلاثة أو أربعة سنوات.

* **تمويل الخطة** والقضية هنا هي أن الخطة سوف تكون مساهمة أو غير مساهمة. وفي الحالة الأولى يقدم المساهمات لصناديق المعاشات كلاً من الموظفين وأصحاب الأعمال. وفي الحالة الثانية – وهي النمط السائد غالباً– يساهم صاحب العمل فقط في تمويل الخطة.

* **الحقوق المكتسبة** Vesting وتشير إلى الاعتمادات المستمرة للمال الذي وضعه صاحب العمل والموظف في صندوق المعاشات لحساب الموظف والذي لايمكن ضياعها لأي سبب. وتكون مساهمات الموظفين لهم ولايمكن ضياعها. إلا أنه هناك فقرة من فقرات قانون التأمين على دخل المتقاعد، لاتتطلب بالضرورة مساهمة صاحب العمل. لذا يمكنك العمل لدى شركة ما لمدة ثلاثين عاماً وتخرج بدون معاش إذا توقف عمل الشركة قبل تقاعدك بعام واحد وهذا لايمكن حدوثه اليوم.

وهناك مايزيد عن نصف العمال الدائمين يشاركون في المتوسط في نوع من خطة المعاشات بالرغم من أن النسب الفعلية تعتمد على أشياء عدة. فعلى سبيل المثال يميل العمال كبار السن لأن يكون لهم معدلات مشاركة أعلى والموظفين لدى الشركات الأكبر لديهم معدلات مشاركة ثلاثة أضعاف الموظفين في مؤسسات الأعمال الصغيرة. والعمال الذين يحصلون على دخول أقل (خاصة تحت ٢٥٠٠٠ دولارا كل عام) هم في مرحلة مخاطرة أكبر لحصولهم على عوائد أقل من خطة المعاشات لأنهم يساهمون بصورة أقل في خطط المعاشات من العمال الذين يحصلون على دخول مرتفعة. ويتخذ أصحاب الأعمال خطوات عملية مع هذه التباينات والتغيرات لتشجيع المزيد من الموظفين على الاعداد لخطة التقاعد والمساهمة في خطة المعاشات.

قضية تحويل ونقل المعاشات The Question Of Portability

يقوم العديد من أصحاب الأعمال على إعادة تصميم خطط معاشهم لجعلها أكبر قابلية للتحويل أو النقل فعلى سبيل المثال مؤسسة دوراسيل الدولية أعادت تصميم وتبسيط خطة المعاشات لديها لجعلها أسهل وفي متناول الموظفين لكى يحولوا الدخل على تقاعدهم عندما يرحلون إلى خطة مدخرات تقدمها شركة أخرى أو IRA. وهذا يمثل تحولا دراماتيكياً في التخطيط للمعاشات لمعظم أصحاب الأعمال. وأحد أغراض المعاشات كان ربط العمال بالشركة بمنحهم معاشات أصغر قبل سن التقاعد.

والحاجة اليوم للتوظيف المرن، ولإعادة الهيكلية المستمرة وخفض حجم المنظمة تجعل أصحاب الأعمال يجعلون خططهم للمعاش قابلة للنقل والتحويل. ويسهل هذا من التحول من خطة مزايا منفعة محددة لخطط مزايا مساهمة محددة، نظرا لأن الأولى أكثر ملائمة للموظفين الذين يخططون للبقاء بالمنظمة حتى سن التقاعد. وهناك نظام آخر هو السماح للعمال الذين يتركون المؤسسة قبل التقاعد بتلقي مزايا أولية في سن أصغر.

المعاشات والقانون Pensions and Law

لقد سن قانون التأمين على دخل التقاعد للموظفين (ERISA) عام ١٩٧٤، ووجه نحو حماية معاشات الموظفين والتشجيع على تنمية خطط المعاشات.

وقبل سن هذا القانون فشلت خطط المعاشات كما أشرنا من قبل في تقديم المزايا والمنافع التي كان يتوقعها الموظفون، ويرجع ذلك لأسباب عديدة مثل الفشل التجاري، التمويل غير الكافي، مما قد تسبب في فقد الموظفين لمعاشاتهم المتوقعة ومواجهة فكرة عدم القدرة على التقاعد.

واليوم وفي ظل هذا القانون و قانون الإصلاح الضريبي لعام ١٩٨٦ يتعين على المشاركين في خطة المعاشات أن يكون لهم حق حتمي في نسبة ١٠٠٪ من أرباحهم ومزاياهم المعينة بعد خمس سنوات من الخدمة. وكبديل قد يختار صاحب العمل أن يستثمر لفترة ما بين ٣ إلى سبعة سنوات. وفي ظل قانون الاصلاح الضريبي لعام ١٩٨٦ يمكن لصاحب العمل أن يطلب من الموظف أن يكمل فترة لاتزيد عن عامين في الشركة قبل أن يكون مؤهلا للمشاركة في الخطة. إلا أنه اذا احتاج الموظف لما يزيد عن عام من الخدمة قبل الجدارة والاستحقاق للخطة، فإن الخطة لابد وأن تمنح الموظفين حقوقاً مكتسبة يحصل عليها الموظف كاملة في نهاية تلك الفترة.

ومن بين الأمور الأخرى، فأن مؤسسة ضمان ميزات المعاشات (PBGC) التي تم تأسيسها في ظل قانون (ERISA) لضمان تلبية تلك المعاشات للالتزام بالوفاء بالحقوق ولضمان أن يكون للمعاشات خطة تنتهي بتوفير اعتمادات كاملة لتلبية التزاماتها أيضاً.

وهناك عوامل عديدة أدت إلى وجود مؤسسة ضمان ميزات المعاشات فمثلاً تضمن PBGC خطط المزايا المحددة فقط، وليس خطط المساهمة المحددة. اضافة إلى أن PBGC مدفوعاتها ليست غير محددة: فهي ستدفع للفرد معاشا حوالي ٢٧٠٠٠ دولار في العام مثلا. وهذا قد يبدو كثيراً لكنه بالنسبة لطيار متقاعد ويتوقع ان يحصل على معاشا قدره ٧٠٠٠٠ دولارا في العام فهى ليس كذلك.

الاتجاهات الجديدة في المزايا Benefits Trends

ظهر اتجاه جديد في المزايا التأمينية المرتبطة بالتقاعد يطلق عليها اسم "العروض الذهبية Golden Offerings"، وهذه العروض تقدم لمن يرغبون في التقاعد مبكراً قبل السن القانونية، وتستهدف بالدرجة الأولى تجنب حدوث أي حالات تسريح من العمل وذلك من خلال تقديم مجموعة من حزم التقاعد الخاصة للعمالة الدائمة بالمنظمة. هذا وتقدر نسبة الشركات الأمريكية التي تأخذ بهذا الاتجاه حوالي ثلث الشركات العاملة في أمريكا، بالإضافة إلى أن هناك حوالي ٩٪ من الشركات الأخرى تدرس امكانية الأخذ بهذا النظام الجديد.

نوافذ التقاعد المبكرة Early Retirement Windows. تتخذ معظم الخطط المتعلقة بالعروض الذهبية شكل الترتيبات الخاصة بنوافذ التقاعد المبكر والتي في ظلها يسمح للعاملين فوق سن الخمسين بأن يشتركوا في هذا الخطط، ويقصد بالنوافذ Windows قيام الشركة بإتاحة الفرصة أمام الموظف بأن يتقاعد مبكراً قبل بلوغ السن القانونية للتقاعد. وعادة ما يصاحب ذلك مجموعة من الحوافز المالية تتكون من مزيج من المزايا التأمينية المحسنة بالإضافة إلى مبلغ نقدي من المال.

هذا ويشير أحد الخبراء إلى أن التقاعد المبكر يعد أحد الأساليب البديلة لتخفيض عدد العاملين بالمستويات الادارية الوسطى وكذا العاملين من ذوي الياقات البيضاء، حيث اتضح أن ما يقرب من ١٣٪ من عدد المنظمات البالغ ٣٦٢ منظمة قد استخدم هذا الاسلوب خلال عام واحد. وفي نفس الوقت توصلت احدى الدراسات الحديثة إلى أن الذي يدفع معظم المنظمات إلى استخدام خطط التقاعد المبكر هو سوء الحالة المالية لها، ومن ثم فإن الاعلان عن تطبيق برامج التقاعد المبكر غالباً ما يصاحبها زيادة في القيمة السوقية للسهم تستمر حتى بعد مرور عامين من هذه الإعلانات.

هذا ومن ناحية أخرى، فإنه يجب فتح نوافذ التقاعد المبكر بحذر شديد، إذ أن التمييز بين العاملين على أساس السن يعد من أهم الدعاوى التي ترفع في هذا الصدد حالياً، بالإضافة إلى أنه بالرغم من انه من القانوني استخدام بعض الحوافز المالية للتشجيع على التقاعد المبكر إلا أن هذا القرار يظل في النهاية قرارا اختيارياً يتخذه العامل عن طواعية. إلا أن الواقع يشير إلى أن العديد من الأفراد الذين تقاعدوا مبكراً لم يكن قرارهم إختيارياً لكنهم اكُرهوا على اتخاذه.

ومن هنا يجب على صاحب العمل أن يتوخي الحذر الشديد عند تشجيع موظفيه على التقاعد مبكراً، وفي هذا الصدد يمكنه الاسترشاد بقواعد وتعليمات لجنة تكافؤ الفرص الوظيفية والتي تؤكد على ضرورة إتاحة الفرصة الكافية أمام الموظف كي يفكر في القرار ويستشير من هم أكثر دراية منه في هذا الصدد. هذا وقد وضع قانون حماية المزايا الخاصة بقدامى العاملين مجموعة من المحددات التي يمكن في ضوئها التنازل عن حق الوظف في المطالبة بمزايا التقاعد المبكر في حالة وجود نوع من التمييز في المعاملة على أساس السن.

رابعاً: المزايا والخدمات المقدمة للموظفين: Employee Services and Benefits

تتعدد المزايا والخدمات التي يمكن أن يقدمها صاحب العمل للعاملين لديه، ويمكن الاشارة إليها فيما يلي:

(١) المزايا والخدمات الشخصية: Personal Services and Benefits

بداية يمكن للعديد من الشركات تقديم المزايا والخدمات في شكل مجموعة من الخدمات الشخصية والتي يحتاج إليها العامل من آن لآخر، ويتمثل أهم تلك الخدمات فيما يلي:

أ- الاشتراك في الاتحادات الإئتمانية Credit Unions.. وتعد هذه الاتحادات بمثابة مؤسسات مستقلة تنشأها الشركات ويصبح العاملون بمثابة أعضاء بها يحق لهم شراء أسهمها بمقابل يتراوح من ٥-١٠دولار للسهم الواحد. وبمقتضى هذا الحق يمكن للعاملين أن يودعوا مدخراتهم بهذا الاتحادات مقابل الحصول على معدل فائدة معين يحدده مجلس إدارة الاتحاد، وفي نفس الوقت للعامل الحق في الحصول على قروض من هذه الاتحادات بمعدل فائدة أكثر ملائمة عن مثيله السائد في البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

ب- الخدمات الاستشارية Counseling Services .. يقدم أصحاب الأعمال أيضاً العديد من خدمات المشورة للعاملين، وتتمثل أهم مجالات المشورة في هذا الصدد في: المشورة المالية مثل كيفية الخروج من أزمة المديونية، والمشورة العائلية مثل مشكلات الزواج وما شابهها، والمشورة الوظيفية مثل تحليل قدرات واستعدادات الفرد وامكانية تغييره لمساره الوظيفي، ومشورة ماقبل التقاعد مثل تهيئة الفرد لكيفية التعامل مع بعض المشكلات التي قد تواجهه بعد التقاعد.

جـ- برامج مساعدة الموظف Employee Assistance Programs... وتعد بمثابة برامج رسمية تستهدف تزويد العاملين بالمشورة والنصح في كيفية التغلب على بعض المشكلات مثل تعاطي الكحوليات أو التدرج الوظيفي أو الضغوط الوظيفية. الجدير بالذكر أن نسبة أصحاب الأعمال التي تقدم مثل هذه البرامج تتراوح ما بين ٥٠- ٧٥٪، مع مراعاة ان تقديم مثل هذه المساعدات قد يأخذ نماذج عدة، فقد تقدم الخدمة كاملة اعتماداً على الكفاءات المتوافرة لدى صاحب العمل ويطلق عليه نموذج In- House Model. أما بالنسبة لنموذج التعاقد مع جهات أخرى خارجية Out- Of House Model فتقوم الشركة بالتعاقد مع أحد الجهات لتقديم الخدمات المساعدة للعاملين لها.

من جهة أخرى، فإن الاتجاه السائد اليوم هو محاولة اعتماد أصحاب الأعمال على جهات متخصصة في تقديم الدعم والمساعدة للعاملين لديهم وبصفة خاصة في مجال التعامل مع الضغوط والحد من تعاطى الكحوليات والمواد المخدرة. هذا ويمر تطبيق برنامج مساعدة الموظفين بالخطوات التالية:

١- تحديد الأهداف والفلسفة العامة لكل من العاملين ورب العمل.

٢- صياغة ورسم السياسات التي تكفل الوصول إلى الأهداف الموضوعة، ويتم ذلك من خلال تحديد الغرض من البرنامج وسلطات ومسئوليات كل فرد بالمنظمة واجراءات الاستفادة من المزايا التي يكفلها البرنامج.

٣- استقطاب فريق عمل كفء للتعامل مع المشكلات التي قد يطرحها العاملون.

٤- وضع نظم سرية لحفظ السجلات.

٥- الاهتمام بتدريب المشرفين كي يتعرفوا على سياسات البرنامج واجراءاته والخدمات التي يوفرها.

٦- الحرص من الوقوع في قضايا ومنازعات قانونية، ويتحقق ذلك من خلال طلب المشورة القانونية عند الأخذ ببرنامج مساعدة الموظفين ومراعاة عنصر الكفاءة عند اختيار القائمين على إدارة البرنامج.

(٢) المزايا والخدمات الوظيفية: Job- Related Services Benefits

تستهدف الخدمات المتعلقة بالوظيفة تيسير مهمة العاملين في أداء واجباتهم الوظيفية، تتمثل أهم تلك المزايا والخدمات فيما يلي:

أ- تقديم الدعم للعناية بالأطفال Subsidized Child Care... تشير الاحصاءات إلى أن هناك ما يزيد عن ٥٠٪ من العاملات في أمريكا لديها أطفال تقل أعمارهم عن ٦سنوات، كما أن هناك ما يقرب من ١٠مليون طفل صغير تقل أعمارهم عن خمس سنوات بحاجة إلى رعاية مستمرة، ومن هنا يقدم أصحاب الأعمال يوماً مدعوماً للأمهات كي يقدمن الرعاية الملائمة لأطفالهن.

ومن ناحية أخرى، فإن أهمية تقديم الدعم والرعاية للأطفال تتزايد كلما كنا بصدد أسرة فقدت أحد عوائلها- الأب أو الأم- وبناء عليه فإن أصحاب الأعمال يقومون بفحص ودراسة التسهيلات التي يقدمها يوم الرعاية بالمجتمع ثم التوصية باليوم الذي يقدم المزيد من التسهيلات للعاملين، وقد يقام هذا اليوم بالتعاون مع بعض الشركات المتخصصة في هذا الصدد، بهدف تقليل معدلات الغياب بين أرباب الأسر.

هذا وتشير الاحصاءات إلى أن المنظمات تجني العديد من الفوائد من جراء اهتمامها بتقديم الرعاية لأطفال العاملين، ومن أهم هذه الفوائد تقليل معدلات الغياب والقدرة على جذب الكفاءات للعمل لدى المنظمة وتحسين الروح المعنوية للعاملين وأخيراً تقليل معدلات دوران العمل.

ومن هنا فإنه لكي يمكن تحقيق الاستفادة القصوى من البرنامج وضمان السيطرة على التكلفة فإن هناك حاجة إلى التخطيط الجيد قبل انشاء هذا البرنامج، وعادة ما يتم ذلك من خلال استقصاء آراء العاملين حول بعض القضايا الهامة مثل: مقدار الأجرة المدفوعة مقابل رعاية الطفل ومدى الحاجة إلى توفير مراكز متخصصة في تقديم الرعاية والدعم لأبناء العاملين.

ب- رعاية كبار السن Elder Care... نظراً لارتفاع متوسط عمر الفرد بالولايات المتحدة فإن العناية بكبار السن تعد من الموضوعات الهامة التي تشغل بال العاملين وأصحاب العمل. وتقدم هذه الخدمات إلى الموظفين الذين يقومون برعاية أبوين كبار السن أو أحد أقاربهم غير القادرين على خدمة أنفسهم. ومن وجهه نظر صاحب العمل فإن رعاية كبار السن تمثل نفس أهمية رعاية أطفال العاملين، ولذلك فهي تقدم العديد من المزايا للعاملين المسئولين عن رعاية الوالدين مثل:

ساعات العمل المرنة وتقديم الخدمات التأمينية طويلة الأجل، بالإضافة إلى أقامة المراكز المتخصصة في رعاية كبار السن تحت اشراف صاحب العمل.

جـ- تقديم خدمة المواصلات المدعومة: Subsidized Employee Transportation.. حيث تقدم بعض الشركات خدمة نقل العاملين بمقابل رمزي أو بدون مقابل، فقد قام البنك الوطني بالتعاقد مع احدى شركات النقل لتقديم خدمة توصيل العاملين بالبنك والبالغ عددهم حوالي ٣٠٠٠عامل بهدف تقليل معدلات التأخير في الوصول إلى مقر العمل.

د- خدمات التغذية Food Services... وتقدم هذه الخدمات بأشكال مختلفة، فقد تترك الشركة الحرية للعامل كي يختار ما يرغبه من وجبات أو مشروبات بمقابل رمزي، نظراً لأن الشركة لاترغب في تحقيق الربح من وراء تقديم هذه الخدمات، ولذلك فقد تلجأ بعض الشركات إلى بيع هذه الوجبات إلى العاملين بأسعار تقل عن التكلفة.

هـ- تقديم الخدمات التعليمية Educational Subsidies... فقد تقدم بعض الشركات الفرص للعاملين كي يستكملوا دراساتهم وذلك من خلال أما تحمل تكاليف الدراسة بالكامل أو جزء منها. وفي هذا الصدد تضع الشركة برنامجاً لتعليم العاملين. هذا في الوقت الذي تتبنى فيه الشركات عقد بعض البرامج التعليمية التي لاترتبط بالوظيفة مثل برامج تعليم اللغة الأجنبية.

(٣) المظاهر المرتبطة بالإدارة التنفيذية: Executive Perquisites

تقدم بعض النواحي المظهرية لفئة قليلة من المديرين التنفيذيين، فعلى سبيل المثال يحصل رئيس الولايات المتحدة الأمريكية على مرتب سنوي يبلغ ٢٠٠,٠٠٠ دولار وحوالي ٥٠,٠٠٠ دولار للانفاق على النواحي المنزلية والترفيهية و ١٠٠,٠٠٠ دولار نفقات السفر والاستخدام المجاني للبيت الأبيض وكامب ديفيد. أما بالنسبة للمديرين فيحصلون على بعض الرموز المظهرية مثل استخدام السيارة والمرتب المضمون واستخدام طائرات ويخوت الشركة وعضوية بعض النوادي واستخدام كروت الائتمان وميزة تربية وتعليم الأطفال.

خامساً: برامج المزايا المرنة: Flexible Benefits Programs

"التنويع هو لذة الحياة" قول مأثور لدى الكثير منا، وهو ما يمكن تطبيقه في مجال خدمات العاملين، نظراً لأن الميزة أو الخدمة التي قد تكون ملائمة لأحد العاملين قد لاتكون كذلك بالنسبة للآخر. ونتيجة لذلك ظهر الاتجاه نحو تصميم برامج مرنة للمزايا والخدمات يمكن للعامل أن يختار من بينها ما يتلاءم مع حاجاته ويشبع رغباته.

- **تفضيلات العامل نحو العديد من المزايا والخدمات Employee Prefernces For Various Benefits**... اجريت احدى الدراسات بشأن التعرف على تفضيلات العامل نحو العديد من المزايا والخدمات وذلك على عينة قوامها ٤٠٠عامل بشركة Midwestern ومن خلال توزيع قوائم استقصاء عليهم اتضح أن نسبة القوائم الصحيحة والواردة تبلغ ٣٩٪، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الحصول على أجازة لمدة أسبوعين اضافيين من أهم المزايا التي يفضلها العاملون، في حين احتلت زيادة الأجور الميزة الثانية، أما تخفيض وقت العمل اليومي ليصل إلى ٧ساعات و٣٥ دقيقة فقد احتل المرتبة الأخيرة في تفضيلات العاملين محل الدراسة.

ولكن هذا ليس الوضع الأمثل، حيث تتأثر تفضيلات الفرد للمزايا بالعديد من العوامل مثل السن والحالة العائلية والجنس، فمثلاً نجد أن الموظفين صغار السن عادة ما يفضلون خطة العناية بأسنان الأسرة بالإضافة إلى الرغبة في تخفيض عدد أيام العمل الأسبوعي إلى أربعة أيام فقط، أما بالنسبة للعاملين المتزوجين فيفضلون خطة المعاشات عن نظرائهم من العزاب.

من ناحية أخرى، لو أخذ في الاعتبار مقدار الفرصة المتاحة للاختيار، فإننا سوف نجد أن الموظفون يفضلون المرونة في خطط المزايا، حيث تشير احدى الدراسات إلى أن ٨٣٪ يرغبون في أن تكون هناك مرونة في تحديد ساعات العمل، وأن ٦٩٪ آخرين يفضلون المرونة في المزايا التي يحصلون عليها.

• **مدخل الكافتيريا The Cafeteria Approach** . . . نظراً لإختلاف تفضيلات العاملين تجاه المزايا والخدمات التي تقدمها لهم المنظمة، فإن الكثير من المنظمات في الوقت الحالي تترك لهم فرصة الإختيار من بين خطط المزايا، ومدخل الكافتيريا هو أحد المداخل الأساسية في تحقيق ذلك.

عادة ما يستخدم لفظي خطة المزايا وخدمة الكافتيريا ليؤديان نفس المعنى، وتكمن الفكرة في منح كل عامل مبلغ معين من المال لتمويل المزايا والخدمات وتترك له حرية اختيار الميزة أو الخدمة التي يفضلها وذلك في ضوء محددين أساسين هما:

أ - ضرورة قيام صاحب العمل بالتحكم في تكاليف حزمة كل ميزة من المزايا.

ب- أن تتضمن خطة المزايا بعض البنود غير الاختيارية. Nonoptional Items مثل: الضمان الاجتماعي وتأمين البطالة وتعويض العامل.

هذا وتعد الخطة التي تتبعها شركة Pitney والتي يطلق عليها اسم خطة الحياة Life Plan أحد الأمثلة في هذا الصدد، اذ تقوم الشركة بوضع سعر محدد لكل فئة من المزايا وتترك للعامل حرية إختيار المزايا التي يحتاج إليها خلال العام، على أن يحصل العامل على قدر معين من الدولارات لانفاقها على المزايا التي يحتاجها خلال العام، ومن ثم فإن الموظف سوف يقوم بشراء الخدمات أو المزايا التي يفضلها في ضوء المبلغ المتاح له.

من ناحية أخرى فإن هذا المبلغ يحدد في ضوء المرتب الذي يحصل عليه الفرد وعدد سنوات خبرته وعمره وعدد من يعولهم. ومن أهم المزايا التي يتضمنها برنامج شركة Pitney في المزايا: التأمين الصحي والتأمين ضد العجز وخطط المعاشات والأجازات. . . الخ. هذا بالإضافة إلى امكانية توسيع نطاق المزايا المقدمة لتشمل الخدمات القانونية والحصول على القروض بشروط ميسرة.

لقد حقق برنامج المزايا الذي اتبعته شركة Pitney العديد من الفوائد نظراً لما يوفره من مرونة في ترك الفرصة للعامل كي يختار ما يتوافق مع حاجاته ورغباته من خدمات أو مزايا، ولذلك انخفضت تكلفة البرنامج بشكل ملموس. ويمكن توضيح أهم المزايا والعيوب المصاحبة لبرنامج المزايا المرنة في الشكل رقم (١٣-٤).

شكل رقم (١٣-٤)

مزايا وعيوب برنامج المزايا المرنة

المزايـــا:

١- يمكن للعامل اختيار حزمة المزايا التي تشبع حاجاته ورغباته بشكل أفضل.

٢- امكانية توفير المزايا التي تشبع الحاجات المتغيرة في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير.

٣- ان زيادة المام العامل وأسرته بالمزايا المقدمة يزيد من فهمهم لها.

٤- إمكانية تقديم المزايا بتكلفة أقل.

٥- الرقابة على التكلفة، حيث تخصص الشركة مبلغ من المال للانفاق على هذه المزايا ينبغي على كل فرد ألا يتعداه.

العيـوب:

١- قد يقع الموظف ضحية الإختيار الخاطئ، ومن ثم لايشعر بالمزايا المقدمة.

٢- زيادة المصروفات والأعباء الادارية.

٣- تخضع لمتطلبات عدم التفرقة بين العاملين.

كيف يمكن قياس حجم المزايا التي تقدمها؟ How Do Your Benefits Measure Up?

عادة ما تقوم المنظمة بإستئجار بعض الشركات المتخصصة في تقديم المزايا والخدمات للعاملين بها، وهنا لابد من اتباع بعض الارشادات التي تكفل حسن اختيار هذه الشركات، ومن هذه الارشادات ما يلي:

١- ضرورة مراعاة ان تكون من الشركات المستقرة حالياً والتي تتسم ادارتها بالكفاءة العالية، ويمكن التحقق من ذلك من خلال فحص الميزانية الخاصة بها والتعرف على سابق خبراتها في مجال النشاط.

٢- البحث عن الشركة التي تقدم خدماتها بشكل أفضل عن غيرها من الشركات المتاحة الآن.

٣- تأكد من أن المنشأة تقوم بسداد أقساط التأمين في مواعيدها، لأنه لوحدث وأن تأخرت الشركة المستأجرة عن السداد في المواعيد المحددة فإن صاحب العمل هو الذي سوف يتحمل النتائج.

٤- وأخيراً، تقييم السياسات المتبعة بالشركة، مع العلم بأن معظم الشركات المستأجرة لن تتدخل في إدارة سياسات الأفراد الخاصة بصاحب العمل، ولكنها سوف تؤثر فيها، ومن ثم يجب أن يكون هناك توافق بينهما.

الخلاصة: Summary

في ضوء دراستنا لهذا الفصل نستخلص النقاط الأساسية التالية:

١- أن الحوافز المالية التي ناقشناها في هذا الفصل عادة ما يحصل عليها العاملون الذين تزداد معدلات أدائهم عن مستوى معين. أما بالنسبة للمزايا فيحصل عليها جميع العاملون بالمنظمة. ولقد ناقشنا أربعة خطط للمزايا وهي: المزايا الإضافية للأجور، التأمين، ومزايا التقاعد، والخدمات.

٢- تهتم مزايا الأجور الإضافية بدفع أجر للعاملين عن ساعات العمل غير الفعلية مثل تأمين البطالة والأجازات مدفوعة الأجر ومكافأة نهاية الخدمة.

٣- تعد المزايا التأمينية أحد الأشكال الأخرى لمنح المزايا للعاملين، اذ يهدف تعويض العاملين إلى ضمان الحصول على دخل فوري بالإضافة إلى تقديم المزايا العلاجية لمن أصيب أثناء العمل أو ذويه وبغض النظر عن أسباب الحادثة.

٤- ناقشنا أيضاً نوعان من المزايا المصاحبة لعملية التقاعد عن العمل وهما: الضمان الاجتماعي والمعاشات. فالضمان الاجتماعي لايغطي فقط مجرد المزايا المرتبطة بالتقاعد ولكن أيضاً يشمل المزايا الخاصة بإعانة حالات العجز لدى العاملين. وهناك ثلاثة أنواع أساسية لخطط المعاشات وهي: الخطط الجماعية، المشاركة في الأرباح المؤجلة، وخطط المدخرات أو الوفورات. ومن أهم القضايا المتعلقة بتخطيط المعاشات هي قضية استثمار الأموال التي يضعها كل من العامل وصاحب العمل داخل صندوق المعاشات.

٥- تقدم أيضاً العديد من الشركات بعض المزايا في شكل خدمات للموظفين مثل: خدمة التغذية واتاحة الفرصة لاستكمال الدراسة وتقديم المشورة القانونية والاستفادة من خدمات اتحادات الائتمان.

٦- توصلت الدراسات إلى نتيجتين أساسيتين بشأن تفضيلات العاملين لما يحصلون عليه من مزايا وتمثلت في:

أ - ان الموظفون يفضلون الحصول على أسبوعين اضافيين كأجازة.

ب- ان هناك العديد من الأسباب التي تؤثر في تفضيلات العاملين لما يحصلون عليه من مزايا مثل: السن والجنس والحالة العائلية.

٧- يتيح مدخل الكافتيريا الفرصة لكل موظف من إختيار أفضل المزايا والخدامات التي تشبع حاجاته ورغباته، مع ضرورة ان يتضمن هذا المدخل بعض البنود غير الاختيارية. وهذا المدخل يحتاج إلى المزيد من التخطيط والاعتماد على الحاسبات الآلية.

اسئلة للمناقشة Discussion Questions

في ضوء دراستك لهذا الفصل أجب عن الأسئلة التالية:

١- تقدمت لشغل وظيفة مدير وبدأت في التفاوض بشأن ما ستحصل عليه من أجر ومزايا، فما هي الأسئلة التي تتوقع أن توجهها لصاحب العمل في هذا الصدد؟

٢- اشرح كيف يمكنك تدنية ضريبة التأمين ضد البطالة التي تدفعها منظمتك؟

٣- اشرح كيف يمكنك أن تحمي خطة Erisa حقوق الموظف في المعاشات؟

٤- ناقشنا في هذا الفصل بعض النتائج المتعلقة بتفضيلات العاملين للمزايا والخدمات وذكرنا أنها تتأثر بالسن والجنس والحالة العائلية، كيف يمكنك أخذ هذه النتائج في الاعتبار لوكنت مديراً للموارد البشرية؟

أنشطة فردية وجماعية: Individual And Group Activities

من خلال العمل بشكل فردي أو من خلال الجماعة:

١- قم بإعداد قائمة بمختلف النواحي المظهرية التي يتمتع بها أصحاب المراكز الوظيفية التالية: رئيس المطار المحلي، عميد كلية أو رئيس الجامعة، رئيس احدى الشركات الكبرى التي تمارس نشاطها في نطاق منطقتك.

٢- اتصل باحدى شركات التأمين والتي تقدم التأمين على العاملين، ثم تعرف منها على أهم المقترحات بشأن تدنية تكاليف تعويض العاملين.

٣- بفرض انك تعمل مستشار لمدير الموارد البشرية في احدى المشروعات الصغيرة التي يعمل بها ٤٠عامل، ويقوم المشروع بمنح ٥ أيام أجازة فقط للعاملين بالاضافة إلى خمس أيام أجازات مدفوعة الأجر، ودفع تأمين بطالة. والمطلوب وضع قائمة بالمزايا الأخرى التي يمكن ان يقدمها المشروع مع بيان أهم الأسباب الكامنة وراء ذلك.

حالة تطبيقية Case Application

جلس Jim colburn على مكتبة مسرعاً ورفع سماعة الهاتف لم يكن ليصدق ما سمعه عن نبأ عدم رغبة Sarah Conrad في العودة إلى العمل مرة أخرى. أنه كان من المقرر لها أن تعود هذا الصباح بعد انقضاء اجازتها والتي استمرت لمدة ستة أسابيع بسبب الوضع. هذا ولقد كان Jim هو المشرف المباشر لـ Sarah في احد مكاتب المحاسبة الصغيرة التي يعمل بها ثماني موظفين، وقد كانت Sarah تعمل بالمكتب منذ ثلاث سنوات مضت كمحاسبة.

هذا ولقد انشأ مكتب Birch& Green للمحاسبة منذ خمس سنوات ويقع هذا المكتب في مجتمع يبلغ عدد سكانه حوالي خمسون ألف نسمة. ونظراً لتوقعات كل من Birch & Green باحتمالات زيادة العمليات فقد عينا السيد Jim كمشرف على الأعمال المحاسبية. وبالإضافة إلى واجباته المحاسبية فقد كان Jim مسئولاً عن تعيين وتدريب والاشراف على جميع الأعضاء الجدد الذين ينضمون لفريق العمل بالمكتب، وقد كانت Sarah أول فرد يعينه Jim بعد التحاقه بالمكتب.

تخرجت Sarah بتقدير ٣,٩٢ نقطة من جامعة "State" في ديسمبر من عام ١٩٩٤، في مايو من العام التالي اجتازت Sarah جميع الاختبارات المؤهلة للحصول على شهادة CPA. وفي صيف هذا العام تزوجت Sarah من شاب يصغرها تعرفت عليه خلال حصولها على سنه الامتياز بالجامعة. وبالرغم من العروض التي قدمتها أفضل خمس شركات في مجال المحاسبة إلا أنها اختارت العرض المقدم من شركة Birch& Green. لقد انبهرت Sarah بالرؤية المستقبلية للشركة وبفضل المناخ الأخوي السائد بها، حيث ذكر لها Jim أثناء عقده لمقابلة اختيارها ان الشركة تؤكد على أن توفير المناخ الأسري هو في مقدمة اهتمام الشركة يليه العمل. The Family Should Come First, Work Second.

هذا كما احبت Sarah أن تبدأ في احدى الشركات الصغيرة أمثال شركة Birch& Green، ومن ثم فقد كانت نموذجاً للموظف خلال الثلاث سنوات الماضية، وما زال Jim يتذكر كم كان كل فرد بالمكتب سعيداً عندما علم بنبأ حمل Sarah، بسبب أن الشركة لم يسبق لها التعامل مع مثل هذه الحالات من قبل، ولذلك فقد عقد Jim اجتماعاً مع الشركاء لمناقشة السياسات المتعلقة بكيفية التعامل مع هذه الحالة والمزايا المفترض أن تصاحبها. وبناء عليه راجع الشركاء الشروط المذكورة بقانون عدم التمييز بين العاملين على أساس الحمل لعام١٩٧٨ وقانون الاجازة الطبية لعام ١٩٩٣.

هذا وقد عُدل القانون الخاص بالحقوق المدنية والذي كان لايشترط أن يقوم صاحب العمل بتقديم بعض المزايا الخاصة بالعاملات عن الحمل والوضع، ولذلك فقد أقر قانون عدم التمييز بين العاملات على أساس الحمل والرضاعة ضرورة تقديم بعض المزايا للعاملات منها: التأمين الصحي، وخطط العجز المؤقت.

أما بالنسبة لقانون الاجازات المرضية الصادر في عام ١٩٩٣ فقد أقر ضرورة أن يقدم صاحب العمل العديد من المزايا العائلية، حيث ألزم المنظمات التي يزيد فيها عدد العمال عن ٥٠ عامل بمنح اجازة وضع قد تصل إلى ١٢ أسبوعاً غير مدفوعة الأجر.

هذا وبعد التقييم القانوني للمزايا العائلية وأجازة الوضع فقد قررت الشركة أن تقدم لـ Sarah

حزمة من المزايا متمثلة في ستة أسابيع مدفوعة الأجر ويجوز لها أن تحصل على ستة أسابيع أخرى غير مدفوعة الأجر مع استمرار العناية التأمينية والصحية واتاحة الفرصة أمامها للعودة للعمل بالشركة للعمل بعض أو كل الوقت. وقد قرر الشركاء تلك المزايا بغض النظر عما اذا كانوا مستثنون– بسبب الحجم الصغير– من قانون الأجازات المرضية والعائلية. ويرجع ذلك إلى أن الشركة ترى ان اهتمامها الأول يجب ان يكون بالأسرة، وبالتالي فهي تساعد موظفيها بقدر الامكان، ولذلك فقد أعلن Jim ان هذه السياسة سوف تضع الشركة في مركز تنافسي في استقطاب أفضل الكفاءات في مجال المحاسبة.

لقد شعرت Sarah بالفخر والسعادة عندما أنبأها Jim بالمزايا التي سوف تحصل عليها عند الوضع، وبعد أن ناقشتها مع زوجها أخبرت Jim بأنها ترغب في الحصول على ستة أسابيع مدفوعة الأجر ثم تعود إلى العمل مرة أخرى على أساس العمل بشكل دائم، وقد اتخذت هذا القرار بعد تفكير عميق خلال فترة حملها وحتى قبل أن تحصل على أجازة الوضع. ولقد كان هذا هو السبب في دهشة Jim من قول Sarah بأنها لن تعود مرة أخرى للعمل بالشركة، فلقد كانت الجمعة الماضية بالشركة لصرف شيك بمستحقاتها ولم تذكر أنها لن تعود للعمل.

هذا وعندما أخبر Jim كلا من Birch& Green بهذه المعلومات شعروا بأن Sarah لم تكن حسنة النية، ولذلك فقد بدأوا في مناقشة الخطوات القانونية الواجب اتباعها لاسترداد ما حصلت عليه Sarah من دخل وأقساط الرعاية الصحية والتي حصلت عليها خلال فترة الست شهور الماضية.

الأسئلة:

في ضوء دراستك لهذه الحالة اجب عما يأتي:

١– هل كانت الشركة ملزمة قانوناً بتقديم حزمة من المزايا لـ Sarah؟ اذا لم يكن الأمر كذلك، فما هي اذن المزايا التي كان من الواجب عليها ان تقدمها لـ Sarah؟

٢– هل كانت حزمة المزايا المقدمة لـ Sarah بها بعض صور التمييز؟ وكيف ذلك؟

٣– ماذا تفعل الآن لوكنت في مكان Jim، Birch، وGreen؟

الجزء الخامس

علاقات العمل وأمن الموظفين

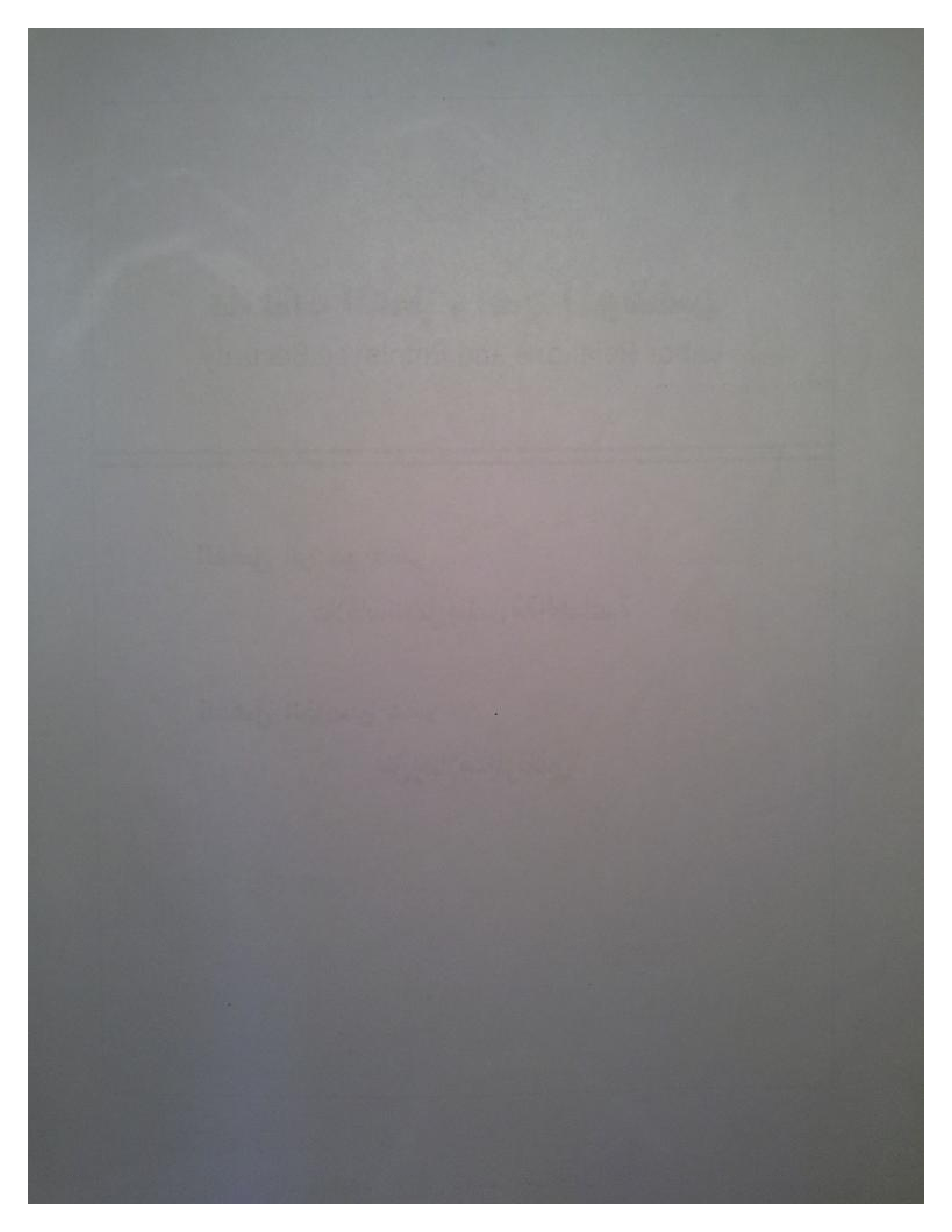
Labor Relations and Employee Security

الفصل الرابع عشر :

علاقات العمل والمساومة الجماعية

الفصل الخامس عشر :

أمن وسلامة الموظفين



الفصل الرابع عشر

علاقات العمل والمساومة الجماعية

Labor Relations And Collective Bargaining

الأهداف السلوكية: Behavioral Objectives

بانتهاءك من دراسة هذا الفصل سوف تكون قادراً على أن:

* تصف التطور التاريخي للحركة العمالية، مع شرح لأسباب زيادة اتجاه العمال نحو الانضمام للنقابات العمالية.
* تناقش الطبيعة المتميزة لقوانين علاقات العمل الفيدرالية.
* تناقش أساليب القيادة المتبعة في النقابة وأساليب اختيار أعضائها.
* توضح ما يجب أن يفعله مدير الموارد البشرية الدولية حتى يتجنب الخسارة في الانتخابات النقابية.
* التعرف على الطبيعة المتميزة للمفاوضات الجماعية.
* وصف اساليب التعامل مع الشكاوى والتظلمات.

الأفكار الرئيسية للفصل: Chapter Outlines

يدور هذا الفصل حول النقاط الأساسية التالية:

* مقدمة عن الحركة العمالية.
* النقابات والقانون.
* قيادة النقابات واجراء الانتخابات النقابية.
* طرق المساومة الجماعية.
* إدارة الشكاوى.
* مستقبل الإتحادات النقابية.

وتتناول كل نقطة من النقاط السابقة بشئ من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: مقدمة عن الحركة العمالية The Labor Movement

تتزايد أعدد العاملين المقيدين بالنقابات العمالية يوماً بعد يوم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يوجد ما يزيد عن ١٦ مليون عامل مقيدين بالنقابات المهنية المختلفة، وهو ما يشكل ١٠,١٤٪ من اجمالي العاملين سواء الرجال أو السيدات في الولايات المتحدة. ولايزال هناك العديد من العمال التقليديين- أصحاب الياقات الزرقاء- لا ينتمون إلى نقابات ولذلك تسعى النقابات جاهدة إلى ضم هؤلاء العمال إليها، فعلى سبيل المثال قام الاتحاد الفيدرالي بالولايات المتحدة بتوظيف ٧ مليون عضو نقابي خلال عام ١٩٩٦، وكان هذا العدد يشكل حوالي ٣٨٪ من موظفي الدولة.

الجدير بالذكر أنه في كثير من الصناعات يشترط لقيد العامل بها والحصول على فرصة عمل لديها ان يكون منتمياً لنقابة معينة، وهذه الصناعات تشمل قطاعات النقل والموصلات وقطاع الخدمات حيث نجد أن اكثر من ٢٦٪ من العاملين بهذه القطاعات هم بالفعل أعضاء في نقابات عمالية. وبالرغم من ذلك فإننا قد نجد أن هناك بعض الدول التي ينخفض بها نسبة اشتراك العاملين في النقابات إلا أن هذا لايلغي دورها، فعلى سبيل المثال نجد أن نسبة اشتراك العاملين في النقابات بلغت حوالي ٣٧٪ في كندا و٤٣٪ في المكسيك و٤٤٪ في البرازيل و٤٤٪ في ايطاليا و٢٤٪ في اليابان. فما هو السبب وراء أهمية تكوين النقابات العمالية؟ وكيف تمارس دورها؟ ولماذا يلتحق بها العمال؟ وكيف تتشكل الاتفاقيات الخاصة بها؟ كل هذه التساؤلات سوف نجيب عليها خلال هذا الفصل.

نبذة تاريخية مختصرة عن الحركة النقابية في أمريكا:

لكي نتفهم ما هية النقابات وماذا تريد، فإنه من الواجب أولاً التعرف على نشأة هذه النقابات وتطورها. فللنقابات تاريخ طويل يبدأ منذ عام ١٧٩٠ عندما تأسست النقابات التجارية الخاصة بعمال الأحذية والترزية وعمال المطابع، حيث طالب هؤلاء العمال بزيادة أجورهم من خلال تشكيل لجان خصصت للمطالبة بزيادة الأجور.

ومع بداية تكوين النقابات وحتى يومنا هذا، فقد تأرجح تاريخ الحركة النقابية ما بين الإتساع والتقلص فلقد تزايدت نسبة العمالة المقيدة بالنقابات حتى عام ١٨٣٧ ثم تقلص دورها بعد حدوث الكساد الأقتصادي الكبير. وسرعان ما تزايدت مرة أخرى أعداد المقيدين بالنقابات مع دخول الولايات المتحدة الأمريكية في الثورة الصناعية.

هذا ومع حلول عام ١٨٦٩ تكونت أول مجموعة من العاملين بالخياطة أطلق عليها اسم "فرسان العمل" The Knights Labor وكان من بين اهتماماتها إحداث إصلاحات سياسية. ومع بداية عام ١٨٨٥ تزايد أعضاء هذه الجماعة إلى ان بلغوا المائة ألف عضو، وبعد أن تفوقت هذه الجماعة على جماعة عمال السكك الحديدية فقد زادت نسبة الانضمام إليها إلى أن بلغت ٧٠٠ ألف عضو. إلا أنه بسبب تركيز جماعة فرسان العمل على إحداث إصلاحات سياسية وإجتماعية فقد تعرضوا للعديد من الضربات غير الموفقة، وبذلك تضاءلت عضوية تلك الجماعة حتى انه في عام ١٨٩٣ لم يبق بها أي عضو من الأعضاء.

وفي عام ١٨٨٦ شكل صمويل جومبرز الاتحاد الفيدرالي للعمال في أمريكا، والذي يتكون من العمال المهرة، ولم يكن هناك أي وجه للتشابه بين هذا الاتحاد وجماعة فرسان العمل نظراً لانه لايركز على تحقيق الاصلاح الإجتماعي بغرض الحفاظ على مصالح أعضائه، أما جماعة فرسان العمل فقد انخرطت في صراع طبقي من أجل تغيير شكل المجتمع. هذا ولقد اهتم هذا الاتحاد بتحسين ظروف العمل وزيادة الأجور للأعضاء، وبذلك تزايد عدد أعضاؤه حتى تجاوز ٥,٥ مليون عضو مع بداية الحرب العالمية الأولى.

ومن ناحية أخرى، فقد كانت حقبة العشرينات من أهم فترات ركود الحركة النقابية في الولايات المتحدة، ففي عام ١٩٢٣ تقلصت أعداد المنتمين لعضوية الاتحاد الفيدرالي لتصل ٣,٥ مليون عضو. ويرجع هذا التقلص إلى العديد من الأسباب من أهمها: فترة الركود الاقتصادي التي سادت بعد الحرب العالمية الأولى، بالإضافة إلى المقاومة العنيفة من قبل أصحاب الصناعات لهذه الحركة. وفي عام ١٩٢٩ ونتيجة للكساد الكبير الذي ساد البلاد فقد ملايين العمال وظائفهم، وفي عام ١٩٣٣ انخفضت عضوية النقابات حتى وصلت إلى أقل من ٣ مليون عامل.

وفي منتصف الثلاثينات من هذا القرن بدأت تزداد عضوية النقابات العمالية بفضل سيادة حالة الرخاء الاقتصادي التي كانت تعم الولايات المتحدة آنذاك، بالإضافة إلى قانون الانتعاش الاقتصادي الذي تبناه الرئيس الأمريكي روزفلت. وبذلك تزايدت نسب العضوية بالنقابات العمالية إلى أن فاقت الـ ٢١ مليون عضو في السبعينات.

أما اليوم فتعاني الحركة النقابية من تغيرات درامية فقد انهارت نسبة مشاركة العمال في قوة العمل بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن أصبحت تمثل حوالي ١٤,١٪، وبقدوم عام ٢٠٠٠ سوف تفقد النقابات العمالية حوالي ١٣,٥٪ من العمالة غير الماهرة بقطاع الزراعة.

أسباب تشكيل العمال للتنظيمات النقابية:

بذلت العديد من المحاولات بهدف تقصي أسباب التحاق العاملين بالنقابات وقد وضعت العديد من النظريات في هذا الصدد، ولكنه لم يتم التوصل إلى اجابة شافية حيث يرجع ذلك إلى اسباب خاصة بالعامل / العاملة.

من الواضح ان الهدف من وراء الاشتراك بالنقابات ليس فقط من أجل الحصول على راتب أعلى، أو ظروف عمل أفضل، بالرغم من ان هذه العوامل قد تكون من أهم ما يدفع الفرد للالتحاق بنقابة معينة، ففي حقيقة الأمر يحصل العامل المشترك بالنقابة على أجور تتزايد عن مثيله غير المشترك بالنقابة، حيث يحصل العامل على زيادة قدرها ٥٠ دولار في الأسبوع أذا كان يعمل بقطاع الخدمات و ٦٠ دولار اذا كان يعمل بالقطاع الصناعي و ١٣٠ دولار اذا كان يعمل بالحكومة واكثر من ٣٠٠ دولار اذا كان يعمل في مجال البناء والتشييد.

بالإضافة إلى ماسبق، فهناك العديد من المزايا الأخرى التي يستطيع ان يجنيها العامل بسبب عضويته بالنقابة وتتمثل في امكانية الحصول على اجازات أكثر والتمتع بمزايا تأمينية اكثر في حالة الاصابة بعجز دائم. وهناك حافز آخر وراء اشتراك العاملين في النقابات وهو الرغبة في الشعور بالوحدة وامكانية وجود جهة تمثل العمال في الحصول على حقهم الشرعي.

من ناحية أخرى ، فإن من أهم اسباب الانضمام للنقابات هو رغبة العمال في حماية أنفسهم من أي استبداد اداري ، بالإضافة إلى زيادة الخوف من فقد الوظيفة وضعف عوامل الاتصال الانساني وانخفاض الروح المعنوية للعاملين .

رؤية بحثية

إن عدم رضاء العمال عن بعض القضايا الخاصة بكسب لقمة العيش مثل الأجر ، يعد العامل الاساسي وراء تأييد الحركة النقابية ، وهذا العامل اكثر تأثيراً من باقي العوامل مثل نوعية الاشراف أو عدم الرضا عن ظروف العمل .

هذا ويوضح الجدول رقم (٤-١) العلاقة الوثيقة بين درجة الرضا الوظيفي وعضوية النقابات المهنية .

جدول رقم (٤-١)
العلاقة بين الرضا الوظيفي وعضوية النقابات المهنية

البنود	علاقته بعضوية النقابة
* هل أنت راضٍ عن مستوى الأمان الوظيفي بالشركة؟	,٤٢ -
* هل أنت راضٍ عن أجرك؟	,٤٠ -
* هل أنت راضٍ عن الشركة كمكان للعمل؟	,٣٦ -
* هل يعامل المشرفون مرؤسيهم بعدالة؟	,٣٤ -
* هل أنت راضٍ عن المزايا التي تحصل عليها من الشركة؟	,٣١ -
* هل يظهر المشرفون تقديرهم لك عند ما تؤدي عملك بشكل جيد؟	,٣٠ -
* هل تؤمن بوجود فرصة جيدة للترقي بهذه الشركة؟	,٣٠ -
* هل أنت راضٍ عن العمل الذي تؤديه؟	,١٤ -

من الجدول رقم (٤-١) يتضح ان هناك علاقة ارتباط وثيقة بين شعور الفرد بالرضا من عدمه وبين اتخاذه لقرار الإنضمام لنقابة عمالية معينة!

هذا ويؤكد المؤلف في هذا الصدد على ان عدم الرضا وحده لايكفي للاتجاه نحو الحركة النقابية ، وبالتالي فإنه في حالة عدم الرضا يجب أن يؤمن العاملون بأنه بدون القدرة على تغيير الواقع فلن يكون هناك تغيير للعوامل التي تسببت في حدوث حالة عدم الرضا . ومن هذا المنطق يجب على هؤلاء العاملين تحسين الوضع من خلال العمل الجماعي والذي لن يتحقق إلا من خلال الانضمام إلى نقابة قوية تطالب بحقوقهم .

أهـداف النقـابات العـمالية: What Do Unions Want ?

بصفة عامة يمكن القول بأن النقابات العمالية تهدف إلى تحقيق ما يلي:

(١) توفير الأمان النقابي: Union Security

فالنقابات تبحث في تحقيق الأمان لنفسها، فهي تحارب من أجل الحفاظ على حقوق ومصالح أعضائها، ويمكن تحقيق ذلك الأمان في خمسة أشكال اساسية، وهي:

أ- اقتصار العمل فقط على المشتركين بالنقابات Closed Shop ... حيث تستعين الشركة فقط بالأعضاء في النقابة، وهذا الاجراء حرمه القانون الصادر عام ١٩٤٧ ولكنه مازال موجوداً في بعض الصناعات مثل الطباعة.

ب- السماح المؤقت لغير أعضاء النقابة بالعمل Union Shop... وفيها تستعين الشركة بالعمالة غير المشتركة بالنقابة، ولكن عليهم أن ينضموا إلى النقابة بعد قضاء مدة زمنية معينة وبعد سداد رسوم الانضمام المقررة.

جـ- على جميع العاملين سداد الرسوم النقابية Agency Shop... فعلى الموظفين غير التابعين للنقابة دفع مستحقات النقابة، على اعتبار أن جهود النقابة موجهة للأعضاء وغير الأعضاء.

د- ترك حرية الانضمام للنقابة Open Shop... وهنا تترك الفرصة أمام العاملين للإنضمام من عدمه للنقابة، وهنا لايلتزم العمال غير التابعين للنقابة بسداد مستحقات النقابة.

هـ- الحفاظ على انتظام العضوية... Maintenance Of Membership ... وهنا ليس لزاماً على العاملين ان ينضموا إلى النقابة، ولكن على أعضاء النقابة الذين يتم توظيفهم من قبل الشركة الاستمرار في عضوية النقابة طوال فترة العقد المتفق عليها.

(٢) تحسين الأجور، وساعات العمل، والمزايا المقدمة للأعضاء:

Improved Wages, Hours, and Benefits For members

بمجرد أن يتحقق عنصر الأمان النقابي، تتجه معظم النقابات نحو تحسين أحوال أعضائها من خلال تحسين الأجور وتنظيم ساعات العمل وتحسين ظروفه.

ثانياً: النقابات والقانون: Unions and Law

مقدمة:

لم يكن هناك قوانين منظمة للعمل حتي عام ١٩٣٠، بالإضافة إلى أنه لم يكن لزاماً على أصحاب العمل الاشتراك في المساومة الجماعية مع العمال، ولم يكن هناك أي اهتمام من قبل أصحاب العمل نحو النقابات. هذا بالإضافة إلى ان العديد من أصحاب العمل كانوا يستخدمون العديد من الطرق القمعية في التعامل مع العمال مثل: الجواسيس والقوائم السوداء، وفصل أي عامل يثبت انه عضو في نقابة اذا تسبب في حدوث أي شغب. وبذلك كان ينظر إلى إضراب العمال على أنه تصرف غير قانوني، ومن هنا باءت جميع اسلحة النقابات بالفشل.

هذا وقد ظل هذا الوضع قائماً حتى حدوث حالة الكساد الكبير إبان الحرب العالمية في عام ١٩٣٠، وعندئذ بدأت حركة تغيير شاملة قضت بتغيير العديد من الاتجاهات العامة والقيم، وبالتالي ظهور قانون العمل الذي يعترف بدور النقابات، وقد مر ذلك بثلاث مراحل اساسية، تمثلت في:

المرحلة الأولى: فترة التشجيع القوي"قانون نورس-لاجارديا" (١٩٣٥)

Period Of Strong Encouragement

خلال هذه المرحلة صدر العديد من القوانين المنظمة لعمل النقابات العمالية ومن أهم هذه القوانين قانون نورس لاجارديا The Norris-La Guardia Act وقد كان هذا القانون بمثابة بداية عهد جديد لتشجيع دور النقابات، حيث ضمن حق كل عامل في المساومة الجماعية بشكل حر ودون أي تدخل أو قيد أو اجبار، بالإضافة إلى أنه قد وضع قيوداً على دور المحاكم تجاه بعض الممارسات التي يقوم بها بعض العمال مثل الإضراب، حيث الزمها بأن يكون دورها هو مجرد المراقبة السلمية لما يحدث.

وبالرغم من ذلك فقد عجز القانون ان يفعل شيئاً مؤثراً تجاه بعض الأعمال القمعية التي قد يقوم بها أصحاب العمل تجاه العاملين. ومن هذا المنطلق فقد برزت ظلال التغيير في الأفق متمثلة في صدور قانون علاقات العمل الوطنية. The National Labor Relations والذي أصدر في عام ١٩٣٥ بهدف تدعيم قانون نورس- لاجارديا، وقد أعطى هذا القانون بعض القوة لقانون نورس تمثلت فيما يلي:

أ – تحريم الممارسات والتصرفات غير الشرعية داخل نطاق العمل.

ب– اعطاء الحق في التصويت السري في حالة اجراء الانتخابات، على أن يتم الأخذ برأي الأغلبية من الأصوات لتقرير رغبة العمال في الانضمام إلى النقابات من عدمه.

جـ– إنشاء مجلس لعلاقات العمل الوطنية تكن مهمته الأساسية البحث في الممارسات غير الشرعية التي قد ترتكب في مجال العمل ومعاقبة القائمين عليها.

هذا وقد حدد قانون علاقات العمل الوطنية الممارسات غير الشرعية في مجال العمل فيما يلي:

١– يعد مخالفاً للقانون ان يتدخل صاحب العمل في ردع أو قمع ممارسة الحقوق المشروعة للعاملين والتي منها الحق في تنظيم نقابة خاصة بهم.

٢– يعد مخالفاً للقانون قيام ممثلو الشركات بفرض هيمنتهم على إدارة النقابات العمالية أو تشكيلها، أو استخدام بعض نظم التجسس في التأثير على دور النقابات.

٣– يعد مخالفاً للقانون وجود أي صورة من صور التمييز في المعاملة بين العاملين لمجرد ممارستهم لحقوقهم النقابية.

٤– يحذر على صاحب العمل الامتناع عن اجراء عمليات المساومة الجماعية مع العاملين لديه.

شكل رقم (١٤-٢)

استمارة مجلس علاقات العمل الوطني بشان الممارسات غير المشروعة في مجال العمل

الولايات المتحدة الأمريكية
مجلس علاقات العمل الوطني
شكوى ضد صاحب العمل

التعليمات: في حالة حدوث ممارسات غير مشروعة من فضلك املأ بيانات هذه الاستمارة مع عمل نسخة أصلية وأربع صور منها بالتعاون مع المدير الاقليمي لمجلس علاقات العمل الوطني.	غير مسموح بالكتابة في هذا الجزء	
	رقم الحالة:	التاريخ:

١- الشكوى المقدمة ضد صاحب العمل

(أ) اسم صاحب العمل:-------	(ب) عدد العاملين لدى صاحب العمل:--------	
(جـ) عنوان العمل: الشارع ورقمه، المدينة، الولاية، الرقم الكودي.	(د) الممثل القانوني لصاحب العمل:-------	(هـ) رقم التليفون:----
(و) نوع المنظمة (مصنع- منجم- ...الخ).	(ز) التعريف بالخدمات الأساسية للمنظمة والمنتجات التي تقدمها.	

(ز) صاحب العمل المذكور اعلاه متهم بإرتكاب ممارسات غير مشروعة في مجال العمل وذلك طبقاً للمادة الثامنة (أ) القسم الأول وذلك تبعاً لقانون علاقات العمل الوطني.

٢- نص الشكوى

من فضلك كن محدداً فيما تعرضه من معلومات عن الحقائق المتعلقة بالشكوى والأسماء والعناوين وخطط صاحب العمل تجاه هذه الممارسات غير المشروعة والتواريخ واماكن حدوثها... الخ

(*) تبعاً لما ورد في هذه الشكوى وماتضمنته من اسماء ووقائع، فإن هذا يعد دليلاً على تورط صاحب العمل في أعمال القهر والقمع ضد العاملين معه والتي أقرها القانون في قسمه السابع بحفظ وتأمين هذه الحقوق.

٣- اسم محرر الشكوى بالكامل: منظمة العمل، الاسم:

٤- أ: العنوان .... الشارع ورقمه، المدينة، الولاية. الرقم الكودي	ب: رقم التليفون ....

٥ - اذا كان مقدم الشكوى عضو في احدى المنظمات، فعليك ان تذكر اسم المنظمة بالكامل سواء كانت قومية أو دولية.
٦-إقـــــــــرار أقر أنا.............. مقدم الشكوى بأنني اطلعت على ما بهذه الشكوى من معلومات وان كل ماجاء بها من بيانات صحيحة وعلى مسئوليتي الخاصة. توقيع مقدم الشكوى .... اللقب إن وجد .... العنوان:.............. رقم التليفون .... التاريخ ....

وفقاً لماجاء في شكل رقم(١٤-٢) فإن مجلس علاقات العمل الوطني يكون مسئولاً عن التحقيق في أي شكوى ناجمة عن ممارسة أعمال غير مشروعة من قبل صاحب العمل تجاه العاملين، بهدف اتخاذ الاجراءات الرادعة لمثل هذه الأعمال والممارسات، وقد تكون هذه الاجراءات متمثلة في فصل صاحب العمل أو ايقاف نشاطه حسبما تشير اليه التحقيقات.

هذا قد تميزت الفترة من عام ١٩٢٥ وحتى عام ١٩٤٧ بزيادة شعبية النقابات العمالية وذلك بعد إصدار قانون Wagner عام ١٩٣٥، وقد ساهم في ذلك ايضاً التحسن الواضح في الظروف الاقتصادية آنذاك ولكن مع منتصف الاربعينيات انقلبت الصورة تماماً بسبب الضريبة القاسية التي تعرض لها الاقتصاد الأمريكي بسبب الكساد العالمي الذي ساد البلاد بعد الحرب. وعندئذ بدأت الأحداث السياسية العامة تسحب البساط من تحت أقدام النقابات العمالية، ومن هنا بدأت في مهاجمتها نتيجة لافراطها في الوقت. ومن هنا كانت الفرصة مواتية لإصدار قانون تافت- هارتلي في عام ١٩٤٧.

المرحلة الثانية: مرحلة تشجيع النقابات لتتوافق مع القانون"قانون تافت- هارتلي" (١٩٧٤)

Period of Modified Encouragement

انصب تركيز قانون تافت- هارتلي على الاهتمام بإدارة العلاقات العمالية فقد حاول هذا القانون تعديل الصورة الذهنية للنقابات لدى العاملين من خلال زيادة حماسهم نحو الاشتراك في تلك النقابات. ويحتوي هذا القانون على محموعة من البنود التي تمثل مصادر قوة وهي:

أ- منع أي ممارسات غير مشروعة قد تقوم بها النقابة تجاه أعضائها.

ب- تحديد حقوق العاملين التي يحصلون عليها من انضمامهم للنقابة.

جـ- تحديد الحقوق الخاصة بأصحاب العمل.

د- يعطي هذا القانون الحق لرئيس الولايات المتحدة في التدخل بصفة مؤقته في حالة حدوث أي اضراب وطني يقوم به العاملين.

هذا وقد حدد قانون تافت- هارتلي مجموعة الممارسات غير المشروعة التي تقوم بها النقابة في مجال العمل فيما يلي:

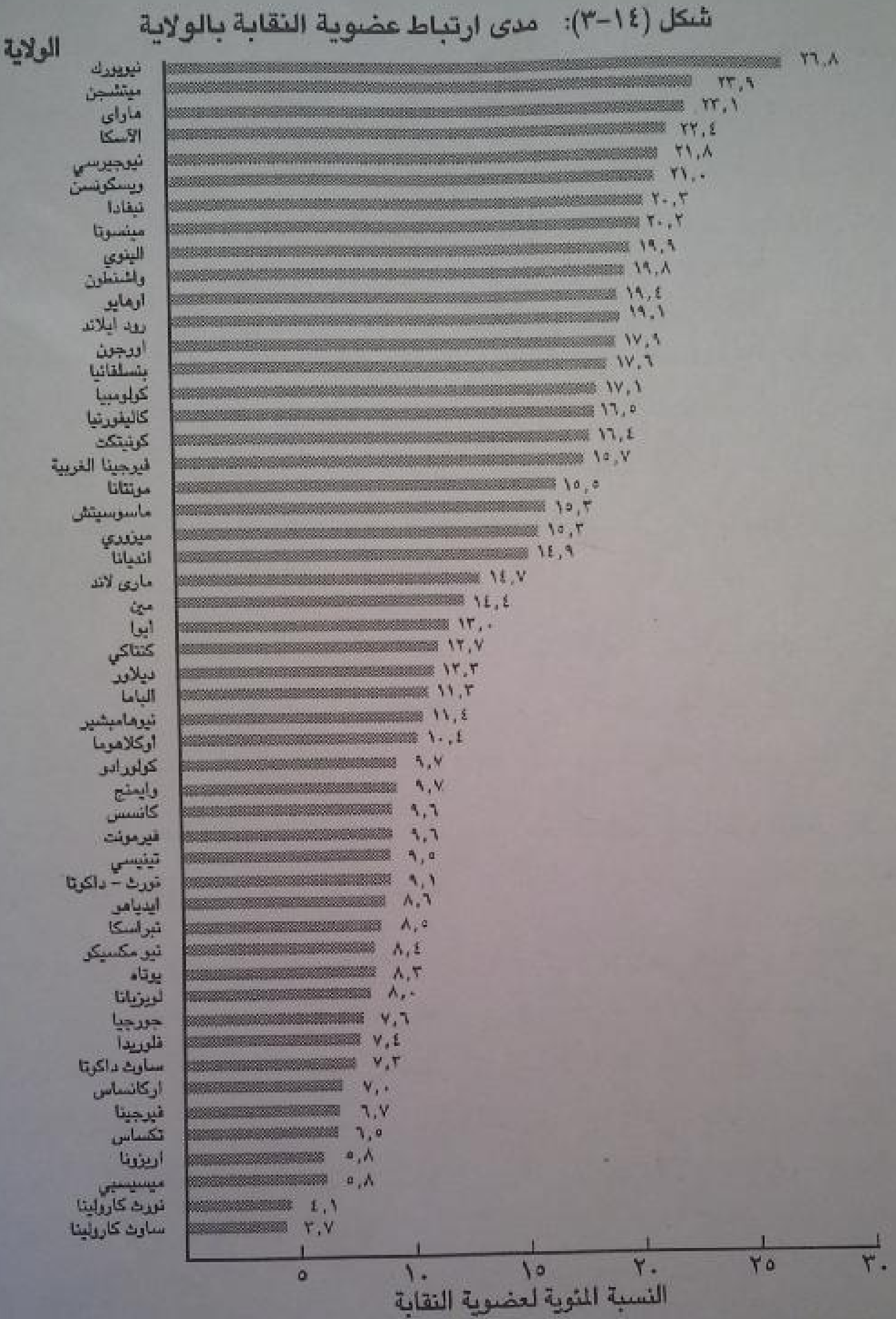
١- تحريم أي عمل من قبل النقابة قد يقيد من حقوق العاملين في اجراء عمليات المساومة الجماعية. مثال ذلك ان تقوم النقابة بتهديد غير المشتركين بها بفقدان وظائفهم في حالة تقديم أي شكوى ضدها.

٢- أن تقوم النقابة بالتفرقة في المعاملة بين العاملين، مما يضعف من رغبة العاملين في الانضمام للنقابة. من جهة أخرى فإنه يجب ألا تقوم النقابة بإرغام صاحب العمل على فصل أي عامل لديه لم يسدد اشتركات النقابة، أو لأنه لايحضر اجتماعات النقابة، أو أن يكون العامل ضد السياسة العامة للنقابة، ولكن هناك استثناء وحيد وهو التوقف عن النشاط، فعلى النقابة ألا تسأل أعضاءها عن سداد مستحقاتها المالية.

٣- امتناع النقابة عن اداء مهمتها في القيام بالمساومة الجماعية مع صاحب العمل من أجل تحسين الأجور وساعات العمل وكذلك ظروف العمل الأخري، ومن الممارسات غير المشروعة أيضاً قيام النقابة ببعض الاضرابات أو استخدام سلاح المقاطعة في ظل ظروف لاتستدعي ذلك.

٤- من الممارسات غير المشروعة أيضاً قيام النقابة بالاشتراك مع صاحب العمل بعدم دفع أجور العمال في حالة عدم قيامهم بتسويق ما ينتجونه.

هذا وقد ضمن قانون تافت- هارتلي العديد من الحقوق للعاملين بغرض حمايتهم من استبداد وظلم صاحب العمل أو نقابة العمال، ولقد ترتب على صدور هذا القانون حدوث طفرة كبيرة في أعداد المقيدين بالنقابات العمالية، الجدير بالذكر أن تلك الأعداد تتأثر بنوع الولاية، حيث بلغت العضوية في النقابات حوالي ٣,٧٪ في شمال كارولينا و٢٦,٨٪ في نيويورك و٧,٤٪ في فلوريدا و١٦,٥٪ في ولاية تكساس و٦,٥٪ في ميتشيجان و٢٣,٩٪ في الأريزونا و٥,٨٪ في أوهايو، وهو ما يوضحه الشكل رقم(١٤-٣).



شكل (١٤-٣): مدى ارتباط عضوية النقابة بالولاية

حقوق أصحاب العمل:

أعطى قانون تافت- هارتلي العديد من الحقوق لأصحاب الأعمال، حيث منحهم الحرية الكاملة في التعبير عن أرائهم تجاه التنظيمات النقابية، فعلى سبيل المثال اذا كنت مديراً فمن حقك ان تدلي برأيك في التنظيمات النقابية مثل انها غير مفيدة، أو أنها خطيرة على الاقتصاد القومي، أو أنها تمارس أعمالاً غير أخلاقية. حتى ان صاحب العمل يستطيع أن يثبت ان ما تطالب به النقابة من زيادة في أجور العاملين قد يضر بوضعه المالي مما قد يضطره إلى وقف النشاط.

من جهة أخرى، فإن قانون تافت- هارتلي قد حدد مجموعة من الحقوق التي يحصل عليها صاحب العمل، كان من أهمها:

١- ألا يتقابل صاحب العمل مع العامل بالشركة خلال الـ ٢٤ ساعة الخاصة بإجراء الانتخابات.

٢- ألا يقترح صاحب العمل على العامل أن يصوت ضد النقابة أثناء تواجده بمكتبه بالشركة أو بالمنزل.

أما فيما يتعلق بالإضرابات الطارئة فقد سمح قانون تافت- هارتلي بأن يتدخل رئيس الولايات المتحدة بهدف انهاء الإضراب، وفي هذا الصدد يقوم بتشكيل لجنة لتقصي الحقائق وجمع المعلومات عن أسباب حدوث هذه الاضرابات، على ان تقوم اللجنة بعمل إنذار لوقف هذا الإضراب، فإذا لم يتحسن الوضع خلال ٦٠ يوماً من توجيه الانذار تترك فرصة أخرى لمدة ٢٠ يوماً لتفعيل هذا الانذار. وخلال هذه المدة يقوم العاملون بعمل تصويت سري لإبداء الرأي فيما تقدم به أصحاب الأعمال من مقترحات لتسوية الأمر.

المرحلة الثالثة: مرحلة وضع اللائحة التشريعية الداخلية للنقابة "قانون لاندروم- جريفن"(١٩٥٩)
Period of Detailed Requlation of International Union Affairs

في الخمسينات اكتشف مجلس المحققون بعض الممارسات غير المشروعة من قبل بعض النقابات كان على أثرها صدور قانون (لاندروم- جريفن) والذي كان هدفه الأساسي هو حماية أعضاء النقابات والحفاظ على حقوقهم تجاه أي تصرف غير مسئول من قبل النقابات.

هذا ويعد هذا القانون عوضاً عن قانون "واجنر" أو مايسمى بقانون علاقات العمل الوطنية. وتتضمن قائمة بحقوق أعضاء النقابة، بالإضافة إلى مجموعة من القواعد التي تنظم الحركة الانتخابية داخل النقابات، فعلى سبيل المثال يجب أن تقوم النقابة بإنتخاب أمين لها كل خمس سنوات بنظام التصويت السري. وقد اشترط القانون مجموعة المواصفات الواجب توافرها فيمن يرشح لشغل وظيفة أمين النقابة والتي من أهمها الا يكون قد سبق الحكم عليه في قضايا تتعلق بالأمانة والشرف.

لقد نجح مجلس المحققون من اكتشاف الأعمال غير الشرعية التي قد يرتكبها أصحاب الأعمال مثل الرشوة عن طريق مستشاري علاقات العمل، وهذا النوع من الرشوة كان في وضع الجريمة مع بداية تنفيذ قانون تافت- هارتلي، ولكن مع قانون "لاندروم- جريفن" أصبحت من الأعمال غير القانونية التي يقوم بها أصحاب العمل مع أمين النقابة.

بالاضافة إلى ما سبق، فإن هناك أعمال أخرى غير مشروعة يدينها قانون "لاندروم/ جريفن" مثل امتناع صاحب العمل من دفع أجور العاملين لاجبارهم على عدم الاشتراك بالنقابات.

قانون العمل في الوقت الحاضر: Labor Law Today

ان التساؤل حول الدور الذي تلعبه المحاكم ومجلس علاقات العمل الوطني في تهيئة المناخ العام والإشتراك في النقابات العمالية، لاشك ان الاجابة على هذا التساؤل ليست بالأمر السهل أو اليسير.

فمن ناحية نجد أن بعض القرارات التي يصدرها مجلس علاقات العمل الوطني قد تشجع النقابات وتدعم دورها، ففي قضية Jean Country كان على مجلس علاقات العمل الوطني ان يعالج النزاع الذي نشأ بين النقابة وصاحب العمل بشأن من يكون له اليد الطولى في وضع سياسات العمل بالمتجر. وهنا عمل مجلس علاقات العمل على إحداث نوع من التوازن بين الأطراف المتصارعة من خلال اشتراك الاثنين في الإدارة.

ومن ناحية أخرى، فبجانب بعض القرارات المدعمة للنقابات، فإن هناك بعض القرارات الأخرى التي يصدرها مجلس علاقات العمل الوطني في حالة حدوث اية اضرابات.

هذا وقد اتخذت المحكمة العليا قراراً بمنح قوة اكبر للإدارة من خلال مشاركة الإدارة للعاملين عند حدوث إضراب، في التوصل إلى حلول موضوعية لأسباب الإضراب. كما قررت المحكمة عدم أحقية ممثلوا النقابة في الاعتداء على الممتلكات الخاصة بأصحاب العمل لمناصرة العاملين لديهم.

ثالثاً: قيادة النقابة واجراء الانتخابات النقابية:

يمكن للنقابة ان تضع لنفسها اطاراً لتمثيل العاملين المشتركين في عضويتها من خلال القيادة والانتخابات. وفي هذا الصدد يوجد خمس خطوات اساسية لقيادة النقابة والتعامل مع نظام الانتخابات، وهذه الخطوات هي:

(١) اجراء الإتصال المبدئي Initial Contact

وخلال هذه المرحلة يمكن للنقابة ان تحدد الاحتياجات المختلفة للعاملين عن طريق لجان خاصة بذلك، وأول طرف يقوم بإجراء مثل هذا الاتصال قد يكون العاملون، أو ممثلوا النقابات في الشركات، أو ممثلو النقابات في أي مكان آخر. وفي معظم الأحيان تقوم النقابة بدعم أوا صر الصلة بين العامل والنقابة المحلية التابع لها. ولعل الحملة الانتخابية التي تقوم بها النقابة تعد خير دليل على رغبتها في توسيع نطاق نشاطها من خلال تمثيل اكبر عدد من العاملين، وهذه الحملة الانتخابية قد تكون سهلة وميسرة اذا ما كانت الشركة التي تجري فيها الحملة اكثر تجاوباً مع النقابة لتحديد أهدافها.

هذا وبمجرد أن يضع صاحب العمل هدفاً للنقابة فإنها تبدأ في عملية التمثيل الرسمي لحقوق العاملين، ويقوم الممثل الخاص بالنقابة في زيارة موقع العمل لمعرفة ما اذا كان المشتركين في النقابة لديهم الوعي الكافي لمعاونة النقابة في حملتها الانتخابية، وبناء عليه يمكن لمندوب النقابة أن يحدد العناصر الجيدة من هؤلاء العمال لمعاونة النقابة في اجراء الحملة الانتخابية، ويمكن لهؤلاء العمال المتميزون أن يكونوا لجنة تنظيمية تهدف إلى توعية وتحفيز العاملين على الاشتراك في النقابة مع بيان الهيكل الداخلي للنقابة وقوانينها والاجراءات التي يتم اتخاذها من خلال النقابة.

هذا ويمكن للنقابة ان تجري الاتصال المبدئي مع العاملين من خلال أماكن العمل أو المنزل أو في أماكن تناول العاملين الطعام وقت الراحة أثناء يوم العمل، وقد تقوم النقابة بالاتصال بالعاملين أثناء وقت العمل الرسمي، إلا ان هذا الاجراء يعد نادر الحدوث، ولكن من الناحية العملية فقد يقوم ممثلوا النقابة بإجراء هذا الاتصال المبدئي بشكل غير رسمي داخل نطاق العمل بهدف ابراز الاتصال المبدئي بمثابة البذرة الأولى التي تقوم النقابة بغرسها لضمان الحصول على شعبية اكبر وبالتالي القيام بحملة انتخابية ناجحة.

مستشارو علاقات العمل Labor Relations Consultants

يلعب مستشارو علاقات العمل دوراً مهماً في العملية النقابية، حيث تعتمد النقابة على هؤلاء المستشارين في مختلف النواحي الادارية، وهناك تشابه بين مستشارو علاقات العمل والمشرفين بالنقابة، حيث يقوم المشرفون بأعمال معينة، فقد يكونوا باحثين أو علماء للنفس أو متخصصون في علاقات العمل أو في العلاقات العامة، وفي كل الأحوال فإن دور هؤلاء المشرفين ينحصر في تقديم النصح والمشورة في أي مجال من مجالات الخدمة التي تقدمها النقابة، ومن هنا فإن دورهم ليس مقصوراً فقط على كسب أصوات العاملين - بالرغم من أن هذه هي المهمة الأساسية لهم-.

ومن ناحية أخرى فإن مستشارو علاقات العمل يلعبون دوراً مهماً بالنسبة لأصحاب الأعمال، حيث يمكنهم سد الثغرات أمام الحملة الانتخابية التي تقوم بها النقابة، ومن ناحيتها فإن النقابة تنظم مجموعة من الحملات للضغط على أصحاب الأعمال- سواء كانوا مساهمين أو دائنين- للرضوخ لمطالب النقابة بشأن حماية حقوق العاملين. وبذلك فإن دور هؤلاء المستشارين أصبح ضرورياً، بالرغم من أنه ينظر إليهم في بعض الاحيان على أنهم أعداء للنقابة.

وعلى النطاق التطبيقي فقد أجريت الدراسات من قبل المجلس الفيدرالي الأمريكي بهدف التعرف على نسبة مشاركة مستشارو علاقات العمل في التخطيط للحملات الانتخابية، وأشارت الدراسة إلى أن نسبة المستشارين التابعين للنقابة بلغت ٨٥٪ أما بالنسبة للعاملين مع أصحاب الأعمال فقد بلغت حوالي ٧٣٪، وأن غالبية هؤلاء المستشارين هم من المحامين والذين يعملون في معظم الأحوال على تشجيع عملائهم في الانخراط في أنشطة غير قانونية تتخفى تحت ستار بعض من قوانين العمل، ومن أمثلة هذه الأنشطة غير القانونية تأجيل تسجيل الأصوات الانتخابية المؤيدة للنقابة إلى أن تصل إلى مجلس علاقات العمل الوطني، اذ كلما زادت فترة تأخير وصول هذه الأصوات فإنه تزداد معها الفرصة أمام صاحب العمل للقيام بحملة دعائية ضد النقابة.

من ناحية أخرى، فقد تلغى بعض الأصوات أثناء التأجيل، وهذه الأصوات في الواقع قد تكون مؤيدة للنقابة، وعندئذ قد تحدث عملية المساومة بشكل غير شرعي. وهناك اتهامات أخرى توجه إلى هؤلاء المستشارين، فقد يقوم البعض منهم بعمل مذكرات وهمية لمجلس علاقات العمل الوطني تفيد بزيادة أجور العاملين، وعادة ما يقوم المستشارون بهذا الاجراء قبل اجراء الحملة الانتخابية بشهور معدودة بهدف سد الطريق أمام هذه الحملة. من كل ما سبق يتضح أن أصحاب الأعمال قد يستخدموا مستشارو العلاقات التابعين لهم في تحقيق أهداف غير أخلاقية.

هناك العديد من الطرق التي تعتمد عليها النقابة في الفوز بالانتخابات ومن أهم هذه الطرق طريقة "خداع النقابة" Union Salting والتي بمقتضاها تقوم النقابة بتجنيد أحد الموالين لها للعمل لدى صاحب العمل بهدف توفير المعلومات والبيانات السرية لها، وهذا التصرف أقرته المحكمة في ١٩٩٥. وفي حالة اكتشاف صاحب العمل لذلك، فإنه لا يجوز له الأعتراض على هذا الوضع لأنه سوف يظهر في صورة المهاجم للنقابة وعندئذ يكون من حقها رفع دعوى قضائية ضده. وللتغلب على مثل هذه المشكلات ينبغي أن يقوم صاحب العمل بالفحص الدقيق لسجلات المتقدمين للعمل لديه، بالإضافة إلى ضرورة توقيع هولاء العاملين على ما يفيد اخلاصهم وولائهم الكامل لجهة العمل.

(٢) الحصول على بطاقات الترخيص Obtaining Authorization Cards

لكي تستطيع النقابة من تقديم التماس إلى مجلس علاقات العمل الوطني يفيد برغبتها في اجراء انتخابات نقابية، فإنه عليها بداية أن تحدد أعداد العاملين الذين سوف يدعموها في الانتخابات، يلي ذلك محاولة إقناع هؤلاء العاملين بالتوقيع على بطاقات الترخيص والتي تعطيها حق التمثيل في الانتخابات، لذا فإنه يجب أن يوقع ٣٠٪ على الأقل لصالح النقابة لقبول التماسها بدخول الانتخابات.

الجدير بالذكر انه خلال هذه المرحلة يقوم كل من صاحب العمل والنقابة بإجراء حملة دعاية من أجل تحسين صورته أمام العاملين، حيث تقوم النقابة بتقديم برنامجها بشأن تحسين الأجور وظروف العمل وزيادة جودة الخدمات المقدمة للعاملين. أما إدارة المنظمة فلاتقف مكتوفة الأيدي ازاء ذلك، اذ تقوم بعمل حملات مضادة للنقابة منتقدة أياها من وجهة نظر أخلاقية، بالإضافة إلى التكاليف التي يتكبدها العاملون في سبيل دفع نفقات عضويتهم بها.

ما الذي تستطيع إدارة المنظمة عمله؟

هناك العديد من الخطوات التي يمكن أن تتخذها الادارة، في شأن بطاقات الترخيص الخاصة بالنقابة، فعلى سبيل المثال فقد أعطى مجلس علاقات العمل الوطني الحق لصاحب العمل في الغاء بطاقات الترخيص التي وقع عليها العاملون للنقابة. بالإضافة إلى أنه بإمكان صاحب العمل طبع منشورات يتم توزيعها على العاملين معه لبيان كيفية إلغاء بطاقات الترخيص. وقد تذهب الإدارة إلى أبعد من ذلك عندما تقوم بالغاء تلك البطاقات بكياسة ولباقة.

ماذا نستطيع فعله لمن لم يقرر بعد الغاء بطاقات الترخيص؟

أولاً وقبل كل شئ فإنه من غير القانوني إبلاغ العاملين بعد استطاعتهم الغاء بطاقات الترخيص الخاصة بهم، أو الضغط عليهم بعدم فعل هذا لأنه ضد مصلحتهم. ولكن على النقابة ان تقوم بإعداد مشرفين على درجة عالية من الكفاءة بهدف توعية العاملين بأهمية هذه البطاقات في إعطاء الحق للنقابة بالمطالبة بحقوقهم تجاه صاحب العمل.

هذا وتوضح استمارة بطاقات الترخيص الموضحة في شكل (١٤-٤) العديد من المنافع التي قد تعود على العاملين والنقابة في آن واحد، والتي تتمثل في:

١- انها تعطي الحق للنقابة في أن تكون ممثلة في الانتخابات، حيث يمكن الاعتماد عليها كدليل على أن هناك ٣٠٪ من العاملين مساندين للنقابة.

٢- انها تعطي للنقابة الحق في ان تمثل العاملين خلال عمليات المساومة الجماعية.

٣- انها تعطي للعامل الحق في ان يكون عضواً بالنقابة وفقاً لقانون وشروط النقابات.

ويعتبر البند السابق رقم (٣) من أكثر فوائد بطاقات الترخيص بالنسبة للنقابة، اذ تستطيع من خلاله ان توقع الغرامة على أي عامل مشترك في عضويتها لاتتوافق قيمه مع قيم وأهداف النقابة.

شكل رقم (١٤-٤) : نموذج لبطاقة الترخيص

نقابة عمال الخزف والصيني بشمال الولايات المتحدة

طلب رسمي للحصول على كارت العضوية والترخيص

أرغب في الانضمام إلى عضوية اتحاد عمال الخزف والصيني في شمال الولايات المتحدة الأمريكية، وبذلك أصرح لنقابة عمال الخزف والصيني أن تمثلني في عمليات المساومة الجماعية مع أصحاب الأعمال كما أعطي لها الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة شئون العمل مثل الأجور وظروف العمل الأخرى.

توقيع صاحب التصريح (الترخيص): ....

اسم صاحب العمل الذي تعمل لديه: ....

القائم بتسليم الطلب: ....

التاريخ: ....

ويراعى في ذلك انه من غير القانوني ان تضطلع جهة العمل على هذه الاستمارة والتعرف على ماتحتوية من بيانات، وفي حالة حدوث ذلك فإن مجلس علاقات العمل الوطني يعتبرها تصرفاً غير قانونياً يدخل ضمن أعمال التجسس على العاملين، كما تنظر إليه النقابة على أنه عمل غير أخلاقي.

هذا وفي حالة حدوث إضراب خلال هذه المرحلة، فإنه يحق للنقابة القيام بما يلي:

١- التقدم بالتماس لعمل انتخابات في غضون ٣٠يوم من بداية الإضراب.

٢- منع الشركة من تكوين نقابة أخرى.

٣- اعتبار الانتخابات التي أجراها مجلس علاقات العمل الوطني على أنها قانونية اذا أجريت خلال الـ١٢ شهر المنقضية بعد الاضراب.

(٣) جلسة الاستماع Hold A Hearing

بمجرد تجميع بطاقات الترخيص فإن هناك احتمال حدوث حالة من الحالات الثلاث التالية:

١- عدم اختيار صاحب العمل طريق التصادم مع النقابة أو الوقوف في وجهها، وفي هذه الحالة سوف تجري الانتخابات بسهولة ويسر.

٢- عدم اعتراف صاحب العمل بالانتخابات النقابية، وفي هذه الحالة فإنه يبدي عدم تعاونه في اجراء عملية المساومة الجماعية، وعندئذ فإن الأحزاب قد تطالب بإجراء الانتخابات متجاهلة موقف صاحب العمل.

٣- إختيار صاحب العمل طريق الحوار، ويتم ذلك من خلال عقد جلسة للحوار تجمع بين صاحب العمل وممثلوا النقابة بهدف إقناع كل طرف بوجهة نظر الطرف الآخر، على أن يتم الحوار في حضور أحد ممثلي مجلس علاقات العمل الوطني. ويمكن توضيح طلب الالتماس المقدم إلى مجلس علاقات العمل الوطني للنظر في النزاع القائم بين صاحب العمل والنقابة في الشكل رقم (١٤-٥)

شكل رقم (١٤-٥)
طلب التماس مقدم لمجلس علاقات العمل الوطني

الولايات المتحدة الأمريكية
مجلس علاقات العمل الوطني

رقم الحالة: . . . . .

تقدم المذكور اعلاه بالتماس تبعاً للمادة التاسعة من قانون علاقات العمل الوطني بغرض عرض احدى القضايا التي قد تكون لها تأثير على مستوى نشاطه. وبناء عليه فإن مجلس العلاقات الوطني سوف يتحرى عن المعلومات الواردة في الالتماس ثم يحدد بعد ذلك موعد و مكان جلسة الاستماع التي تعقد بين الأطراف المتصارعة (العاملين، رب العمل)

التوقيع ----- التاريخ --------

المدير الاقليمي لمجلس علاقات العمل الوطني

وهناك العديد من الأمور التي يتم النظر فيها خلال جلسة الاستماع، وهي:

١- التحقق من وجود الأدلة الكافية على اجراء الانتخابات.

٢- تحديد الشكل الذي سوف تكون عليه وحدة المساومة للضابط الذي سوف يقوم بالتحري عن القضية.

وحدة المساومة Bargaining Unit

هي وحدة تتكون من مجموعة من العاملين وتقوم النقابة التابعين لها بتمثيلهم، وقد تستطيع النقابة أن تكون ممثلة لكل فريق العاملين بالشركة، وعادة ما يحدث ذلك إذا كان العاملين من ذوي الياقات الزرقاء.

وهناك بعض التساؤلات التي يمكن أن تُثار خلال جلسة الاستماع والتي تعقد تحت رعاية مجلس علاقات العمل الوطني، ومن هذه التساؤلات:

* هل يتمشى التنظيم النقابي مع قانون علاقات العمل الوطني؟
* هل يكفي وجود اتفاقات فعلية لعمل المساومة الجماعية أو وجود انتخابات سابقة فازت بها النقابة لعدم وجود تمثيل نقابي بشكل كافي في الانتخابات التي يمكن أن تحدث؟

وفي نهاية الأمر، فإن النتائج التي يمكن التوصل إليها خلال جلسة الاستماع تحدد امكانية اجراء الانتخابات من عدمه، وبناء عليه يرسل مجلس علاقات العمل الوطني مذكرة بالقرار لصاحب العمل والذي يلتزم بما جاء في القرار وعدم عرقلة الانتخابات.

(٤) اجراء الحملة الانتخابية: The Compaign

قبل ان تجري الانتخابات يتسابق كل من صاحب العمل والنقابة بهدف كسب تأييد العمال والحصول على أصواتهم، حيث تقوم النقابة بتقديم الوعود بشأن تحسين الأجور ومراعاة العدالة داخل نطاق العمل، أما أصحاب الأعمال فيشككون في امكانية قيام النقابة بتحقيق ذلك، ويبررون ذلك بقولهم أن مثل هذه الأمور من الممكن أن تحدث في غيبة التنظيمات النقابية.

من ناحية أخرى، فإن أصحاب الأعمال يركزون في حملتهم على النفقات التي سوف يتكبدها العاملين لسداد اشتراكات العضوية في النقابات العمالية، بهدف العدول عن رأيهم. وبالرغم من كل ذلك فإنه ينبغي ان يلتزم الجانبين المتصارعين- النقابة وصاحب العمل- بالمبادئ الأخلاقية وعدم استخدام أي سياسة قمعية للحجز على آراء العاملين.

(٥) اجراء الانتخابات: The Election

تأتي في النهاية مرحلة الانتخابات بعد مرور فترة زمنية تتراوح ما بين ٣٠-٦٠يوم عن موافقة مجلس علاقات العمل الوطني على اجراء الانتخابات، والانتخابات تتم عن طريق الإقتراع السري المباشر، حيث يوفر مجلس علاقات العمل الوطني الصناديق اللازمة لذلك، بالإضافة إلى تهيئة الجو العام لإجراء الانتخابات في هدوء، ويوضح الشكل رقم (١٤-١٦) نموذج لبطاقة انتخابات.

هذا وتكون النقابة ممثلة للعمال في حالة فوزها في الانتخابات، ويتحقق في حالة حصولها على أغلبية أصوات العاملين ككل وليس العاملين بوحدة المساومة فقط. وفي هذه الحالة قد يقوم صاحب العمل بالعديد من الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية، إلا انه يجب ان ينصحه مستشاروه بعدم ارتكاب مثل هذه الحماقات.

شكل رقم (١٤-٦)

نموذج لبطاقة انتخابات تابعة لمجلس علاقات العمل الوطني بنظام التصويت السري

الولايات المتحدة الأمريكية

مجلس علاقات العمل الوطني

تصويت سري رسمي

للعاملين في: ....

هل توافق على أن تكون ممثلاً من قبل ....

....

....

ضع علامة (✓) أمام المربع الذي تختاره.

(   ) نعم   (   ) لا

محظور التوقيع بالاسم على هذه البطاقة، فقط املئها ثم ضعها في الصندوق الانتخابي. وفي حالة حدوث تلف بهذه البطاقة يمكنك الحصول على أخرى من ممثل مجلس علاقات العمل الوطني.

أسباب خسارة صاحب العمل في الانتخابات:

في عام ١٩٩٧ خسر حوالي ٤٩٪ من أصحاب الأعمال الانتخابات، ووفقاً للنتائج التي توصل إليها مركز البحوث الجامعية في دراسته التي أجريت خلال نفس العام اشار Mattew Good Fellow إلى أن هناك خمسة أسباب رئيسية لخسارة صاحب العمل في الانتخابات، وهي:

(١) استخدام سياسة غض الطرف في حالة وقوع الممارسات غير المشروعة في مجال العمل: A Sleep At The Switch

ففي دراسة أجريت في هذا الصدد اتضح ان حوالي ٦٨٪ من الشركات التي خسرت في الانتخابات النقابية بسبب عدم المبالاة والاهتمام بالعاملين لديها. فالمشرفون لا تربطهم علاقات طيبة بمرؤوسيهم، مما نجم عنه زيادة في معدلات الغياب ومعدلات الشكاوى.

وهنا يشير Good Fellow أن الأمور قد تبدو هادئة داخل الشركة، إلا أنها لاتكف عن عمل بالونات اختبار للعاملين لديها، الأمر الذي قد يثير غضبهم وبالتالي تكون النتيجة هي الخسارة في الانتخابات.

(٢) سوء اختيار اللجنة التي تدير الحملة الانتخابية: Appointing A Commitee

ان السبب الرئيسي وراء خسارة ٣٦٪ من الشركات في الانتخابات هو سوء اختيار من يديرون الحملة الانتخابية، وفي هذا الصدد يشير أحد الخبراء إلى وجود ثلاثة أنواع من المشكلات، وهي:

١- ان غالبية هذه اللجان سيئة السمعة ولاتستطيع القيام بدراسات مستفيضة لتحقيق غرضها.

٢- ان الكثير من أعضاء هذه اللجان لايقولون الحقيقة، بل يفرشون الأرض بالورود أمام الشركات التي يديرون حملتها الانتخابية.

٣- ان أغلب القرارات التي تتوصل إليها هذه اللجان انما هي قرارات منمقة ولاتحتوي على أي جديد. وبالتالي فإن هذه اللجان تغلق الطريق أمام تقديم أراء جيدة ومدروسة يمكن أن تأتي بثمار طيبة.

(٣) التركيز على الجوانب المادية فقط: Concentrating On Money And Benefits

أوضحت ٥٤٪ من الدراسات الخاصة بالعملية الانتخابية ان من أهم أسباب خسارة الشركات في الانتخابات هو تركيزها على مفاهيم خاطئة متمثلة في النواحي المادية والمزايا التي يمكن ان تتحقق من وراء ذلك للعاملين في حالة التصويت لصاحب العمل.

وهنا يشير أحد الخبراء إلى ان النواحي المادية ليست هي كل ما يريده الفرد في العمل، فقد يرغب في ان يُعامل معاملة طيبة أفضل من حصوله على زيادة في الأجر.

(٤) التركيز الدقيق على العمليات الصناعية: Industry Blind Spots

قد يشعر العامل بتجاهله بسبب تركيز أصحاب العمل على النواحي الفنية، ويحدث ذلك خاصة في الصناعات عالية التقنية، اذ ينظر إلى العامل على انه مجرد ترس في آلة. إلا ان الصورة قد اختلفت



اليوم، حيث تعقد العديد من الشركات برامج لتحسين أحوال العاملين مادياً ومعنوياً للحد الذي يشعرهم بأهميتهم في الشركة.

(٥) التوسع في تفويض السلطة للأقسام والفروع: Delegating Too Much To Divisions Or Branches

في العديد من الشركات التي تنتشر جغرافيا، فان اشتراك فرع أو قسم في النقابة، قد يقود إلى اشتراك الآخرين. ولقد حاولت بعض الشركات اتاحة مساحة أكبر من اللامركزية في صنع القرار، وتبعاً لذلك فقد يكون هناك استقلالية كاملة بين الشركة والنقابة. ولكن قد تحدث العديد من المشكلات بسبب هذا الوضع، ويمكن حل تلك المشكلات من خلال عدم انفراد الشركة بإتخاذ كافة القرارات الخاصة بعلاقات العمل أو شئون العاملين، ولكن يجب أن تشترك النقابة فيها.

دور المشرف: The Supervisor's Role

يجب ان يكون لدى المشرف خلفية كبيرة عن الممارسات الشرعية وغير الشرعية التي من الممكن ان تحدث داخل العمل، وبالرغم من ذلك فإن العديد من المشرفين قد يرتكبون بعض المخالفات القانونية مثل التسبب في:

١- اجراء انتخابات ثانية جديدة بعد فوز الشركة في الانتخابات.

٢- خسارة الانتخابات الثانية، والتوجه مباشرة لاجراء المفاوضات.

ومن ناحية أخرى، فقد يصادر المشرفون الموالون للشركة حق النقابة في عقد لقاءات بالعاملين لشرح سياسات النقابات بالرغم من أن هذا يعد حقاً شرعياً للنقابة لأنها تقوم بعقد مثل هذه اللقاءات في غير ساعات العمل الرسمية، وفي نفس الوقت يعطي مجلس علاقات العمل الوطني للشركة الحق في عقد مثل هذه اللقاءات. وبالتالي فإنه عندما تصادر الشركة مثل هذه اللقاءات، فإنه يعد بمثابة اجراء تعسفي.

وترتيباً على ما سبق، وحتى لايقع صاحب العمل تحت طائلة القانون، فإنه يتخذ مجموعة من الاجراءات التي تعرقل نشاط النقابة وفي نفس الوقت تكون قانونية، مثل:

١- عدم السماح لأي فرد من خارج المنظمة بالتواجد في مكان العمل أثناء ساعات العمل الرسمية، وحتى في ساعات الراحة يحظر عقد لقاءات مع العاملين بكافتيريا الشركة.

٢- يحذر استخدام أي نوع من المحفزات لترغيب العاملين على الانضمام للنقابة وبصفة خاصة خلال وقت العمل الرسمي.

٣- يحذر على ممثلي النقابات اقامة مقر خاص بهم داخل الشركة يستطيعون من خلاله عمل الدعاية اللازمة للانتخابات.

وبالرغم من قانونية تصرفات صاحب العمل، إلا أن هذه القضية هي محل خلاف دائم، حيث أصدرت المحكمة العليا في عام ١٩٩٢ مرسوماً يقضي بعدم منع ممثلي النقابات من ممارسة نشاطهم النقابي باقامة مقارلهم داخل مكان العمل، خاصة في حالة عدم وجود طرق بديلة لتوصيل رسالتهم للعاملين.

بالإضافة إلى ماسبق، فإنه بإمكان صاحب العمل منع العاملين لديه من التوجه إلى اماكن تواجد ممثلي النقابات اذا شعر بأن هذا يعرقل الانتاج ويهدد أمان واستقرار الشركة.

ويجب الاشارة إلى ان هناك العديد من الممارسات غير القانونية التي قد يرتكبها صاحب العمل، مثل قيامه بمنح العاملين أجازة لمدة يومين، هذان اليومان هم فترة اجراء الانتخابات النقابية. ويهدف من وراء ذلك عدم تمكين العمال من التصويت في هذه الانتخابات.

كيف يمكن لأصحاب الأعمال الحد من الأنشطة النقابية:

يمكن لأصحاب الأعمال القيام بالعديد من الأنشطة التي تقلل من تدخل النقابة في أعمال المنظمة، مثل:

١- الاحتفاظ بعلاقات انسانية جيدة مع العاملين من خلال اتباع سياسات عادلة في منح الأجور والمكافآت وزيادة الخدمات المقدمة للعاملين.

٢-مراعاة عنصر المكان.. فالنقابات تأثيرها يكون قوي في الشمال بدرجة اكبر من الجنوب الغربي.

٣- القدرة على الاستنتاج المبكر لأي مشكلات قد تحدث بسبب تدخلات النقابة.

٤- التأكد من شخصية القائمين بأعمال النقابة.

٥- الإهتمام ببطاقات الترخيص.. والتي يجب ان تكون دقيقة وخالية من الأخطاء.

٦- تحسين الصورة الذهنية للشركة أمام العاملين، من خلال عقد لقاءات مباشرة معهم والتعرف على مشكلاتهم ومحاولة حلها.

٧-العمل على تأجيل الانتخابات النقابية كلما أمكن ذلك، لأن هذا يعطي الفرصة أمام صاحب العمل لأن يقنع العاملين بعدم المشاركة فيها.

٨-التحديد الدقيق لمواعيد اجراء الانتخابات، بحيث يتم اختيار المواعيد التي يكون فيها العاملين في حالة نفسية أفضل.

٩- مناقشة كل التداعيات التي قد تحدث في حالة الفشل في ابعاد النشاط النقابي عن مقر العمل، ومحاولة التعامل معها بروية وحكمة.

رابعاً: المساومة الجماعية Callective bargaining

هي الطريقة التي يتم من خلالها اجراء التفاوض بين ممثلي النقابة وصاحب العمل بغرض الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين.

ويعرفها قانون علاقات العمل الوطني بأنها:

" اجتماع يعقد بين مندوب النقابة ممثلاً للعاملين ومندوب الإدارة ممثلاً لصاحب العمل وذلك في وقت متفق عليه لمناقشة أحوال العمل مثل الأجور وساعات العمل وظروف العمل، أو للتفاوض من أجل الوصول إلى اتفاق بينهما، وينبغي ان يتم ذلك في جو يتسم بحسن النوايا، على ان يلتزم كلا

الطرفين بما اتفقا عليه، مع مراعاة ان يكون كلا الطرفين في حالة تعادل أي لايصح ان يكون هناك أي امتياز لطرف على حساب الطرف الآخر".

ما هو المقصود بحسن النوايا؟ What is good Faith

يستخدم هذا المصطلح في المساومة الجماعية ويقصد به ان كلا الطرفين- العمال وصاحب العمل- في حالة من التعادل وليس هناك طرف أقوى من الطرف الآخر، وبالتالي فإن أي مفاوضات يتم الاتفاق عليها يتم اتخاذها في جو يسوده التفاهم بعيداً عن الإرغام. وحتى انه اذا حدث هناك تعارض في وجهات النظر فإنه يكون مقبولاً من الطرفين.

متى تكون المساومة الجماعية غير مبنية علي اساس حسن النية؟

هناك بعض الحالات التي تشير إلى عدم وجود أو توافر مبدأ حسن النوايا عند اجراء المساومة الجماعية، مثل:

١-المساومة الظاهرية... وتعني لقاء الطرفان دون وجود نية صادقة لديهم للتوصل إلى اتفاق.

٢- تقديم تنازلات غير مرضية... فبعض الأطراف قد لا يرغب في تقديم أية تنازلات من أجل اتمام الاتفاق.

٣- تقديم عروض وطلبات غير مرضية... حيث يحدد مجلس علاقات العمل الوطني انه للوصول إلى اتفاق مرضى يجب ان تكون العروض المقدمة من كلا الطرفين عروض ايجابية وتتحلى بمبدأ حسن النية.

٤-اتخاذ تكتيكات ايجابية تسويفية.... بغرض ضياع الفرصة على الطرف الآخر في الحصول على حقوقه.

٥- فرض شروط متشددة.. من شأنها ان تجعل جو المساومة غير مناسب.

٦-العمل في ضوء رؤية أحادية فقط... فقد يفرض صاحب العمل رؤيته على مائدة المفاوضات، وعندئذ تفقد المساومة الجماعية مصداقيتها.

٧- تجاهل مندوب النقابة... بنية عدم الوصول إلى اتفاق مرضي.

٨- إخفاء بعض المعلومات... بهدف تضليل الطرف الآخر.

٩- تجاهل العديد من بنود المساومة أثناء التفاوض.

فريق التفاوض: The Negotiating Team

ترسل كل من النقابة والإدارة فريقان للتفاوض، وكل فريق يتفاوض باسم من يمثله، وقد يحدث اتصال بين ممثلي النقابة وبين ممثلي نقابات أخرى بهدف تكوين شبكة قوية في وجه أصحاب الأعمال.

هذا وهناك عدة طرق يمكن أن تعد الإدارة من خلالها لعملية التفاوض، من بينها:

الأولى: تجميع كل المعلومات عن النواحي التي سوف يتم التفاوض بشأنها، مثل عقد المقارنات بين الأجور المحلية والتي يتم دفعها للعاملين الذين يؤدون نفس الوظائف، وكذلك تصنيف العمالة من حيث الأعمار والأجور والنوع والأقدميات بين العاملين. ولا شك ان مثل هذه المعلومات تحدد الطريق الذي سوف تسلكه المفاوضات. بالإضافة إلى ذلك فإن هناك بعض المعلومات التي يلزم التعرف عليها مثل مستوى المعيشة ونسبة العمل وقت اضافي وتأثير ذلك على زيادة معدلات الأجور.

الثانية: قيام الإدارة بناءً على طلب النقابة بحساب التكلفة الاجمالية وتصنيفها إلى عواملها المختلفة، كأن تحسب تكلفة كل عامل وأيضاً تكلفة ساعة العمل الواحدة. وبهذا تحاول الإدارة التجاوب مع طلبات النقابة.

الثالثة: قيام الإدارة بالحصول على ما يلزمها من معلومات اعتماداً على شكاوي العاملين وايضاً التغذية المرتدة من قبل المشرفين، والتي يكون لها دور فعال لتحديد ما سوف تطلبه النقابة وبالتالي تستطيع الإدارة إعداد الحجج والبراهين لاستخدامها في الوقت المناسب.

الرابعة: التعرف على ردود فعل العاملين تجاه بعض التغييرات التي تعتزم الإدارة ادخالها، ومن ناحيتها تقوم النقابة بعقد مؤتمرات غير رسمية يتم من خلالها النظر في اوضاع العمل بهدف اختيار مدى مصداقيه الإدارة في عزمها نحو التغيير للأفضل من أجل العاملين.

بنود المساومة: Bargaining Items

حدد القانون مجموعة البنود التي يجب التباحث بشأنها من خلال المساومة الجماعية وصنفها في ثلاث مجموعات هي: البنود الاختيارية، والبنود غير القانونية، البنود الاجبارية.

فالبنود الإختيارية Voluntary Items ... هي مجموعة البنود التي تتحدد بناء على اتفاق مشترك بين الإدارة والنقابة، وبناء علي هذه البنود لايصح لأي طرف أن يقف ضد رغبات الطرف الآخر للضغط عليه حتى لايتم التفاوض بشأن هذه البنود الاختيارية. كما لايصح لأي طرف رفض التوقيع على العقد.

أما البنود غير القانونية Illegal Items ... هي مجموعة البنود التي تعد مجرمة قانوناً، وتتمثل هذه الحالة في قصر العمل فقط على أعضاء النقابة أو التفرقة بين العاملين في الأجور أو المعاملة.

أما البنود الإجبارية Mandatory Items ... هي مجموعة البنود التي لابد وأن تحتوي عليها أي مساومة جماعية، أو تمثل الغاية الأساسية من وراء عمل كل موظف، وتشمل: الأجور، ساعات العمل، الأجازات، المزايا التأمينية وكذا مختلف الخدمات المقدمة للعاملين.

هذا وقد أقر القانون حوالي (٧٠) بنداً إجبارياً يلزم أن يتم التفاوض بشأنها، ويوضح الشكل (١٤-٧) أمثلة لمختلف أنواع البنود التي تحتوي عليها المساومة الجماعية.

شكل رقم (١٤-٧)

بيان بالبنود الإجبارية وغير القانونية للمساومة الجماعية

البنود الإجبارية	البنود الإختيارية	البنود غير القانونية
* معدلات الدفع * الأجور * ساعات العمل * أجر ساعات العمل الأضافي * التغيير في دوريات العمل * الأجازات الرسمية * الأجازات غير الرسمية * معاش التقاعد * المزايا التأمينية * المشاركة في وضع الخطط * مكافآت أعياد الميلاد * خدمات الاسكان بالشركة * الوجبات الغذائية * أمن وسلامة العامل * مستويات الأداء * الضمان النقابي. * علاقة الإدارة بالنقابة * اختبارات المواد المخدرة	* الضمانات التأمينية * حقوق الإدارة قبل النقابة * المزايا المصاحبة للتقاعد * اشتراك المشرفين في تحرير العقد * استخدام البطاقة النقابية * موقف تغيير المارسات غير الشرعية في العمل. * اسعار الكافتيريا * استمرارية الاتفاق السابق * العضوية في فريق المساومة * التعامل مع العمال في حالة الإضراب	* قصر العمل فقط على أعضاء النقابة * التمييز بين العاملين في الأجور * التمييز بين العاملين في المعاملة

مراحل المساومة: Bargaining Stages

تمر المساومة الجماعية بعدة مراحل متتالية، **ففي المرحلة الأولى:** يقدم كل طرف طلباته، وخلال هذه المرحلة يكون كل طرف بعيداً بعض الشئ من الالمام بالتفاصيل.

أما **المرحلة الثانية:** يحدث خلالها تقليص في الطلبات المقدمة من كل طرف، حيث يطلب من كل طرف ان يتنازل عن بعض طلباته حتى يكسب الطرف الآخر في صفة. وتأتي بعد ذلك **المرحلة الثالثة:** وتقوم خلالها اللجان الفرعية الخاصة بكل طرف بدراسة وتقييم البدائل المكنة. أما **المرحلة الرابعة:** فتتمثل في أن يجمع كل طرف ما تم التوصل اليه ثم يناقشه مع رؤسائه للنظر فيه. ثم تأتي **المرحلة الخامسة والاخيرة** والتي تتمثل في التوصل إلى الاتفاق الرسمي بين الطرفين والتوقيع عليه من الجانبين.

نصائح للمفاوضين:

وضع الخبير Reed Richardson عدد من النصائح للفريق القائم على عملية المساومة الجماعية تلخصت فيمايلي:

١- لاتكن متسرعاً.

٢- عندما تشك في أمرٍ ما، استشر معاونيك.

٣- يجب ان تكون مسلحاً بالبيانات والمعلومات التي تدعم موقفك.

٤- حاول بكل الطرق ان تظهر بعض المرونة في موقفك ولاتخرج عن النص.

٥- لاتهتم فقط بما يقوله أو يفعله الطرف الآخر، بل حاول أن تتعرف على الأسباب الكامنة وراء ذلك. وتذكر دائماً أن العامل الاقتصادي ليس هو العامل الوحيد الذي تستطيع ان ترى من خلاله الطرف الآخر.

٦- ضرورة ادراك أهمية المناقشة "وجهاً- لوجه" مع الطرف الآخر.

٧-احترم رغبات الطرف الآخر، ولا يتم هذا من خلال الاهتمام فقط بهذه الرغبات، بل لابد ان تجعلها في مرتبة عليا لديك.

٨- كن مستمعاً جيداً.

٩- اعمل على بناء صورة تظهر من خلالها عادلاً ولكن كن حازماً في نفس الوقت.

١٠- تعلم كيف تتحكم في عواطفك، واستخدم العواطف كأداة وليس كعقبة.

١١- تأكد من كل خطوة سوف تقدم عليها، لأن هذه الخطوة سيكون لها رد فعل بالنسبة لخطواتك القادمة.

١٢- التعرف على كل خطوة من شأنها ان تعطل أهدافك.

١٣- كم مهتماً بكل كلمة أو جملة تصدر من الطرف الآخر، لأن بعض الكلمات غالباً ما تكون مصدراً للغموض.

١٤- تذكر دائماً بأن فريق المساومة الجماعية بطبيعته هو جزء من الطريقة التي سوف يتم التوصل من خلالها إلى اتفاق، وبالتالي فلايصح لأي طرف ان يحصل على الكعكة كاملة.

١٥- حاول أن تتفهم طبيعة شخصيات الأفراد الذين أمامك.

١٦- ادرس ما تم التوصل إليه من اتفاق وتأثيره على المستقبل.

من ناحية أخرى، فإن هناك العديد من الأشياء الأخرى التي يمكن أن يتبناها فريق التفاوض، ومن أولى هذه الأشياء "الثقة"، وتبعاً لرأي أحد الخبراء عن الثقة، يقول:

"أنا أثق فيك عندما اتوقع منك التعاون وعدم محاولة استغلالي"

ومن ثم فإن بناء جسور الثقة بين الطرفين يمكن أن يتم من خلال ما يلي:

(١) ابراز رغبتك في أن تثق بالطرف الآخر، ويتم ذلك من خلال اصدار بعض الاشارات التي تعبر عن ثقتك في الطرف الآخر مع ملاحظة عدم اتاحة الفرصة لاستغلاله.

(٢) اختبر مدى تفهم الطرف الآخر لهذه الثقة التي تمنحها اياه، وهل وصلت رغبتك إليه.

(٣) يجب عليك ان تعمل حساب الفشل في حالة عدم نجاحك في تأدية غرضك.

وفي النهاية إذا فشلت كل المحاولات لبناء جسور الثقة بينك وبين الطرف الآخر فلا تتحول إلى النقيض لانك فعلت ما يجب فعله.

المأزق- الوساطة- الاضرابات: Impasses- Mediation- And Strikes

يعرف المأزق في حالة المساومة الجماعية بأنه "عدم التوصل إلى أي اتفاق من قبل الأطراف المشاركة في عملية المساومة الجماعية". ويحدث هذا لأن أحد الأطراف قد يطلب اكثر من استطاعة الطرف الآخر. ويمكن أن يتم تسوية وحل هذا المأزق من خلال وجود طرف ثالث كوسيط أو حكم، وإذا لم ينجح هذا ولم يتم التوصل إلى حل فإن هذا قد يؤدي إلى التوقف عن العمل وحدوث اضراب يمكن أن تضغط من خلاله النقابة على إدارة المنظمة.

توسيط طرف ثالث: The Third Party Involvement

يوجد ثلاثة أشكال لوجود طرف ثالث لحل المأزق الذي اعترض عملية المساومة الجماعية، وهذه الأشكال هي:

١- الوساطة Mediation... وفيها يتم دخول طرف ثالث إلى مائدة المفاوضات لمحاولة مساعدة الأطراف للتوصل إلى اتفاق، ويقوم الوسيط بعقد لقاءات مع كل طرف على حدة بغرض التعرف على حاجاته ورغباته، ثم يحاول الخروج من المأزق بناء على ما تم تجميعه من معلومات من الطرفين. ولذلك يعتبر الوسيط عنصراً محايداً بين الطرفين المتنازعين، ولكنه في نفس الوقت لايملك سلطة تغيير الوضع الراهن بدون ارادة الطرفين.

٢- البحث عن الحقيقة Fact- Finding... وفي هذه الحالة يتم توسيط طرف ثالث بغرض البحث عن حقيقة أسباب النزاع بين الطرفين محاولة منه لحل النزاع. وفي الولايات المتحدة توجد مجالس متخصصة يمكن الاعتماد عليها في حالات الطوارئ لبحث الحقيقة ومحاولة التوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف، وقد أدت هذه المجالس دورها بنجاح وساهمت في الخروج من العديد من المآزق في نزاعات قوية مثل تلك الخاصة بعمليات النقل.

٣- أما التحكيم Arbitration.. فهو اكثر الطرق شيوعاً في حل النزاعات التي تنشأ أثناء المساومة الجماعية، نظراً لأنه يملك القوة الكافية لحل النزاع وإقرار السلام بين الأطراف المتنازعة. وبالتالي فإن كل طرف يلتزم بقرار التحكيم والإذعان للحكم النهائي. وإذا لم يكن هناك الزام بقبول قرار التحكيم فإن كل طرف يكون غير مجبر على قبول قرار التحكيم، اذ ان هناك بعض الحالات التي يكون فيها قبول قرار التحكيم اختيارياً وغير ملزم، وهو الوضع السائد في الولايات المتحدة.

الإضرابات Strikes

يعرف الإضراب بأنه انسحاب العمال من العمل لدى الشركة، وهناك أربعة أشكال للاضراب تتمثل في:

١- الاضراب الاقتصادي Economic Strike.. ويكون هذا الاضراب بسبب الفشل في التوصل إلى اتفاق بشأن الأجور، المزايا، أو ظروف التوظف.

٢- الاضراب بسبب عدم شرعية الممارسات داخل العمل. Unfair Labor Practice Strikes.. وهنا يضرب العمال عن العمل بسبب التميز في معاملة الأفراد داخل بيئة العمل.

٣- اضراب القط المتوحش Awild Cat Strike.. والذي يحدث أثناء التفاوض بشأن بنود الاتفاق، وهذا الاضراب غير مسموح به.

٤- الإضراب السلمي Sympathy Strike.. وهذا الاضراب يحدث من قبل نقابة ما تضامناً مع الاضراب الذي حدث مع نقابة أخرى.

إن عملية الرقابة على الاضراب تعد من أولى الخطوات التي يجب اتخاذها أثناء وقوع الاضراب، وتهدف هذه العملية إلى اظهار الصورة الحقيقية والواضحة أمام الجمهور حول أسباب حدوث الاضراب، وقد يشجع ذلك على عدم التعامل مع أصحاب العمل والذين يعتبرون السبب الرئيسي وراء إضراب العاملين.

وهنا يستطيع أصحاب الأعمال اتخاذ بعض الاجراءات وخاصة إذا كانوا هم السبب في الاضراب، فعلى سبيل المثال يمكنهم القيام بتجميد نشاطهم إلى أن ينتهي الإضراب، أو التفاوض خارج نطاق العمل أثناء حدوث الإضراب وذلك للحد من التأثير السلبي للإضراب على مصالح أصحاب العمل. أما البديل الثالث فيتمثل في استمرار صاحب العمل في مزاولة عمله بالرغم من وقوع الإضراب، وفي هذه الحالة يحاول ان يستعين بالمشرفين وباقي العمال غير المضربين في سد الفجوة في قوة العمل.

وفي حالة الإضراب الاقتصادي قد تكون الوظائف التي حصل عليها العمال غير المشتركين في الإضراب وظائف دائمة، وبالتالي لايستطيع العمال الذين كانوا مشتركين في الإضراب من العودة إلى عملهم. أما في حالة ما إذا كان الإضراب بسبب وجود بعض صور الممارسات غير الشرعية فإنه يتم استدعاء العمال المشتركين في الاضراب للعمل بدون أية شروط. هذا وقد شهدت العشر سنوات الأخيرة أكبر حالات إضراب، ففي عام ١٩٨١ أضرب حوالي ١٤٠ ألف عامل، وفي سنة ١٩٩١ أضرب حوالي ٤٠ ألف عامل، في حين انخفض في عام ١٩٩٧ ليصل إلى ٢٩ ألف عامل فقط.

كيفية التعامل مع الإضراب Preparing for the Strike

عندما يكون الإضراب وشيكاً يجب أن تكون هناك خطط مسبقة للتعامل معه، فعلى سبيل المثال، قام خبيران بوضع مجموعة من القواعد العامة الواجب اتباعها في حالة ما إذا كان الإضراب على وشك الوقوع بهدف تقليل الآثار الضارة الناجمة عنه، وهذه القواعد هي:

١- القيام بدفع كل المستحقات المالية الخاصة بالعاملين المتظاهرين في أول يوم من وقوع الإضراب.

٢- تأمين المنظمة، حيث يجب أن يكون كل المشرفين التابعين للشركة في حالة طوارئ بهدف تأمين ممتلكات المنظمة ضد أي حالات سطو قد تحدث من قبل بعض المتظاهرين.

٣- اخبار العملاء بالإضراب حتى يمكنهم تدبير احتياجاتهم خلال فترة الإضراب.

٤- الاتصال ببعض الأشخاص الذين يمكنهم تقديم يد العون للشركة من خلال القيام ببعض الأعمال التي قد تقلل من التوتر الذي احدثه الإضراب.

٥- في حالة الإضراب عليك الاعداد لبقاء الشركة طوال الليل في حالة استعداد وما يتطلبه ذلك من وجوب الحصول على وجبات غذائية للموجودين بالشركة.

٦- محاولة الاتصال بمكاتب التوظف للاستعانة بهم في توفير العمال أثناء فترة الإضراب.

٧- العمل على تصوير الشركة فوتوغرافياً قبل- أثناء- وبعد الإضراب، ولو كان ضرورياً فعليك ان تسجل ما يحدث على شرائط فيديو، وقد تحتاج إلى مكبرات صوت لايصال صوتك للمتظاهرين.

٨- قم بتسجيل أي أنشطة للمتظاهرين قد تحدث أثناء الإضراب مثل وقوع عنف أو تهديدات أو إحداث تلف بالممتلكات أو وقوع أي مشاكل أخرى، وقد يستدعي الأمر الاتصال بالشرطة للمساعدة.

٩- اجمع بعض الأدلة مثل: عدد المتظاهرين، اسمائهم، وتاريخ ومكان حدوث الإضراب، وكل مستند قام المتظاهرين بالتوقيع عليه، وأخيراً وصف السيارات التي يستخدمونها وأرقامها.

بدائل أخرى Other Alternatives

تملك كل من الإدارة والنقابة اسلحة خاصة بكل منها في حالة حدوث اضراب، فعلى سبيل المثال يمكن ان تتجه النقابة لحشد حملة تعاونية ضد الشركة Coorporation Compaign وقد تضم هذه الحملة المديرون، الدائنون، الهيئات الحكومية، ونتيجة لهذه الحملة فقد يُذعن صاحب العمل لمطالب النقابة نظراً لأنه قد يشترك فيها بعض الرموز السياسية المؤثرة.

أما المقاطعة Boycott فتعني حالة من الرفض تسود بين العاملين في الشركة وكذلك بعض الأطراف التي تتعامل معها، وبناء على هذا الرفض لايتم استخدام منتجات الشركة.

وهناك العديد من الوسائل التكتيكية التي يمكن ان تستخدمها النقابة للضغط على إدارة الشركة منها مناوات داخل الشركة Inside Games والتي بمقتضاها تبذل النقابة جهوداً كبيرة لاقناع العاملين بالشركة على تعطيل الانتاج أو رفض العمل وقتاً إضافياً أوالالحاح على ضرورة الالمام بكافة التفاصيل حتى وان كانت غير مطلوبة، أو القيام ببعض الانشطة المعوقة للعمل مثل الاعتذار عن العمل لأسباب مرضية.

ومن ناحية أخرى، قد يقوم أصحاب الأعمال بعمل إضراب يعبر عن رفضهم توفير فرص عمل، وقد يحدث في بعض الأحيان ان يتم حرمان العمال من ممارسة واجباتهم وبالتالي عدم حصولهم على أجر. ولا يعتبر هذا الإضراب غير مشروع اذا كان لدى صاحب العمل بضاعة قابلة للتلف ويقتضي الأمر تقليل الانتاج والاستغناء عن جزء من قوة العمل، وقد أقر بذلك مجلس علاقات العمل الوطني ما لم يكن وراء هذا الإضراب اتخاذ أي سياسة قمعية ضد العاملين.

بإستطاعة كلا من أصحاب العمل والنقابات دق ناقوس الخطر في حالة تسبب أي طرف في الحاق أضرار بالطرف الآخر، ففي عام ١٩٩٤ مثلاً عندما حدث إضراب من جانب بعض لاعبي كرة السلة قام مجلس علاقات العمل الوطني بإقرار المادة العاشرة (ج) من القانون والتي تم إصدارها من قبل المحكمة الفيدرالية بالمقاطعة وذلك لإرغام ملاك كرة السلة على الجلوس إلى مائدة

المفاوضات بهدف حل النزاع. ولكي يقوم مجلس علاقات العمل الوطني بإتخاذ مثل هذا الاجراء فإنه لابد وأن يعرض على محكمة المقاطعة أولاً مجموعة الممارسات غير الشرعية التي تحدث داخل نطاق العمل، وعلى المحكمة ان توجه إنذاراً للطرف المتعدي بهدف إرغام الأطراف على استئناف المفاوضات بهدف تغيير الوضع القائم.

عقد الإتفاق ذاته: The Contract agreement It self

يتكون عقد الإتفاق من ٢٠-٣٠ صفحة، ويتضمن هذا العقد شكل السياسة العامة في مجال العمل وقد يحتوي على تفاصيل للقواعد والإجراءات، والاتجاه السائد اليوم نحو احتواء عقود العمل على تفاصيل كاملة لكافة شئون العمل.

ويتضمن عقد الاتفاق البنود التالية:

١- حقوق الإدارة.
٢- الضمان النقابي والرسوم التي يتم تسديدها للنقابة.
٣- اجراءات الشكاوى والتظلمات.
٤- التحكيم في الشكاوى.
٥- الاجراءات التنظيمية.
٦- ساعات العمل العادي والوقت الاضافي.
٧- المزايا والأجازات.
٨- الأمن والسلامة المهنية.
٩- أمن العمال الأقدميات.
١٠- مكافآت نهاية الخدمة.

التغييرات المتوقعة بعد الانضمام للنقابة Changes To Expect After Being Unionized

يترتب على انضمام العامل إلى النقابة العديد من الآثار التي يكون لها صداها على الشركة، حيث يرى Dale Beach ان النقابة تستطيع ان تقيد من حرية الإدارة في التصرف في العديد من الأمور الخاصة بالعاملين مثل أسلوب المعاملة والمشاركة في اتخاذ القرارات. وتلعب النقابة دوراً مؤثراً في الضغط على الإدارة في كيفية التعامل مع العاملين الذين يتم تسريحهم من الخدمة نتيجة بطء الانتاج، أو أولئك الذين يعملون وقتاً اضافياً، أو الذين يرغبون في زيادة معدلات أجورهم. كل هذه تمثل تحدياً للنقابة حتى تقوم بدور المساند للعمال.

ومن خلال هذه التحديات التي تواجه النقابة- والتي يتم تحرير عدد هائل من العقود بشأنها- تستطيع النقابة ان تعرض طلباتها من أجل تحسين صورة العمل، ولاشك ان هذا يكون له أثر كبير على السياسات الخاصة بمدير إدارة الموارد البشرية والاجراءات المتبعة بالشركة.

خامساً: الــدور الهــام لإدارة بنــود العقــود:
The Importance Role Of Contract Administration

إن عملية التوصل إلى اتفاق بين كل من النقابة وإدارة الشركة ليس هو الخطوة النهائية لعملية المساومة الجماعية، ففي بعض الأحيان قد تعد بمثابة الخطوة الأولى، نظرا لأنه ليس هناك عقد عمل يحتوي على كل البنود والإقتراحات التي يتقدم بها كلا الطرفين وأيضاً يحتوي على اجابة لكل الأسئلة التي قد تدور بأذهانهم.

فمثلاً يمكن ان يحتوي العقد على بند ينص على: "يمكنك أن تسرح أحد العاملين لديك في حالة وجود سبب يستدعي ذلك". ومن ثم يكون تحليلك لهذا البند أن تطرد أي عامل لديك لمجرد انه تكلم عنك بطريقة غير مهذبة في غيابك. ولكن هل من حقك طرد هذا العامل؟

ان التعامل مع مثل هـذه الأشياء ومحاولة ايجاد مخـرج لها يتـم من خـلال تقـديم شـكوى Grievance، وبناء على هذه الشكوى يتم فحصها والتعرف على ما إذا كان هناك اخلال ببنود العقد المبرم بين الشركة والعامـل من خـلال النظـر إلى هذا العقـد على أنه بمثـابة كـائن حي Living Organizm يتم التعرف عليه وترجمة بنوده. وهذا بالتالي لايستدعى التفاوض بشأن بنود جديدة أو تغيير بنود موجودة أصلاً في العقد، بل انه محاولة لفهم وترجمة بنود العقد الموجودة أصلاً بطريقة سليمة.

الشـكـــــوى Grievance

هي الاجراء الذي يقوم به العامل ضد صاحب العمل لأسباب قد ترجع إلى: الأجور، ساعات العمل، أو ظروف التعيين، ويعد هذا الإجراء بمثابة إعلان عن تذمر العامل من صاحب العمل.

ما هي مصادر الشكاوى: What Are The Sources Of Grievances

انه من السهل حصر البنود التي قد تكون مصدراً للشكوى من قبل العاملين، وهذه الشكاوى قد يكون مصدرها: الأجور، ساعات العمل، أو ظروف التعيين بالشركة. مع العلم بأن هناك شكاوى قد تكون أكثر أهمية من شكاوى أخرى بحيث يصعب التوصل إلى تسوية لها بسهولة مثل: الشكاوى المتعلقة بالأقدمية والترقيات والتنقلات.

هذا وقد قام Reed Richardson بحصر الأنواع المختلفة للشكاوى في خمس أنواع أساسية، وهي:

١- الغياب Abesenteeism.. وفيها يقوم صاحب العمل بفصل العامل بسبب تخطيه النسبة المسموح بها في الغياب. وعندئذ يقوم العامل بتحرير شكوى على أنه لم يكن لديه انذار سابق بذلك، أو أنه لايوجد نظام واضح لحالات الغياب والحالات التي قد يفصل فيها العامل بسببه.

٢- التمرد والعصيان Insubordination.. وفي هذه الحالة يرفض العامل ان يطيع أوامر صاحب العمل بسبب عدم السماح له باصطحاب ممثل النقابة عند مقابلة المشرف الخاص بالشركة، وعندئذ يقوم بتحرير شكوى في هذا الشأن.

٣- الوقت الاضافي Overtime.. حيث يقدم العامل شكوى بسبب عدم حصولة على أجر الوقت الاضافي الذي عمله بالشركة.

٤- قواعد العمل Plant rules... وفيها تقوم المنظمة بمنع العمال من الأكل أو الشرب أثناء الراحات غير المعلن عنها، وبالتالي يقوم العمال بتحرير شكوى تفيد بعدم علمهم بهذا القرار وانه كان فجائياً.

٥- الأقدمية Seniority... حيث قد تستعين الشركة بموظفين صغار السن في شغل وظائف من هم أقدم منهم، وفي هذه الحالة يتضرر الموظفين القدامى من هذا الوضع.

وفي كل الأشكال السابقة دائماً ما يتم البحث عن الأسباب الحقيقية وراء الشكوى. فالشكوى تعد دليلاً على وجود مشكلة ما غير ظاهرة، فعلى سبيل المثال لو أن هناك أحد العاملين لدية شكوى بشأن وسائل الأمان التي توفرها الشركة له، فإنه يقوم بعمل شكوى ويُحمل هذه الشكوى أكثر من غرضها الأساسي وبالتالي فقد يضمنها التظلم من تقارير العمل أو نظام الترقيات بالشركة. وغالباً ما تنشأ الشكوى بسبب العلاقة غير الطيبة التي تربط المشرفين بالمرؤوسين بالشركة.

وهناك العديد من العوامل الأخرى التي قد تكون مصدراً للشكوى مثل غموض المهام وعدم وضوحها، بالإضافة إلى اتسام المهام والواجبات بالروتينية، وقد تكون النقابة هي مصدر الشكوى، وذلك عندما تحث العاملين على تقديم شكاوى للتظلم من الأجور أو ظروف العمل.

هذا وقد تكون المشاكل الخاصة بالعاملين هي المصدر الأساسي للشكوى، فهناك العديد من العمال الذين يتصفون بالسلبية وعدم الرضا وعدم الانضباط في الحضور والانصراف.

أوجة الاختلاف بين طبيعة الشكاوى المقدمة من الرجال والسيدات:

أجريت احدى الدراسات على عينة من الرجال والسيدات بهدف التعرف على طبيعة الشكاوى المقدمة من كل منهما وتوصلت إلى ما يلي:

١- يوجد اختلاف واضح بين طبيعة الشكاوى المقدمة من كل العاملين الذكور والعاملات الإناث، حيث اتضح ان السيدات تتخذ طرقاً حساسة بعض الشئ لعلاج ما قد يعترضهم من مشكلات في محيط العمل. ولذلك تكون طبيعة الشكاوى المقدمة منهم مصدرها التفرقة في المعاملة بناءً على دوافع شخصية، وبالتالي فهي تتخذ صوراً مختلفة عن تلك الشكاوى التي يقدمها الرجال، حيث تركز معظم شكاوى السيدات على النزاعات الشخصية في محيط العمل، في حين تركز شكاوى الرجال على أمور أخرى غير شخصية.

٢- لاتميل السيدات إلى استخدام الطرق الرسمية في حل ما قد يعترضهم من مشكلات حيث ان السيدات تؤمن بأن حل الشكاوى القائمة على نزاعات شخصية عن طريق القنوات الرسمية ليس بالأمر اليسير، ولذلك فإن حل هذه النزاعات الشخصية هو أن تطلب المتضررات نقلهن إلى مكان عمل آخر، أما الرجال فعادة مايتبعون الطرق الرسمية في التعامل مع هذه النزاعات الشخصية.

٣- ان السيدات عادة ما يخفقن في حل النزاعات الشخصية باستخدام الطريق الرسمي الأمر الذي يقلل من فرص نجاحهن في محيط العمل بسبب عدم استطاعتهن الانفكاك من المشكلة. أما الرجال فنظراً لأنهم يتعاملون مع المشكلة بشكل رسمي فإنهم أكثر قدرة على التدرج خلال مسارهم الوظيفي من السيدات.

اجراءات تقديم الشكوى: The Grievance Procedure

تحتوى العقود التي يتم التوصل إليها من خلال المساومة الجماعية على عدد محدد من الخطوات الخاصة بإجراءات تقديم الشكوى، وتشمل هذه الخطوات على الوقت المحدد لكل اجراء من اجراءات التقدم بالشكوى، والقواعد المنظمة لها.

وتختلف اجراءات تقديم الشكوى من شركة لأخرى، فقد ينتهج البعض خطوتين لعمل الشكوى، حيث يتم أولاً اللقاء بين كل من العامل المتقدم بالشكوى وممثل النقابة وممثل الشركة ثم يتم التشاور بشأن الشكوى المقدمة.

أما الخطوة الثانية انه في حالة عدم التوصل إلى حل لهذه الشكوى يجب أن يقوم طرف ثالث بعملية التحكيم، حيث يستمع إلى كل طرف، ثم يقوم بدراسة المشكلة جيداً واتخاذ قرار في شأن الشكوى.

وفي أحيان أخرى قد تمتد خطوات التقدم بالشكوى لتشمل ست خطوات أو أكثر، فتكون الخطوة الأولى هي عقد لقاء غير رسمي بين المتقدم بالشكوى والمشرف الخاص بالشركة لمحاولة حل الموضوع ودياً، وإذا لم يتم التوصل إلى حل من خلال هذه الخطوة يتم دراسة الشكوى بشكل رسمي حيث تتم مقابلة بين المتقدم بالشكوى (العامل) ورئيس المشرف الخاص بالشركة وأعضاء الشركة، وتكون الخطوات الباقية متمثلة في لقاء المتقدم بالشكوى مع ممثل النقابة ولقائهم بالمسئولين بالشركة، وأخيرا اذا لم تتمكن الإدارة العليا بالشركة من الوصول إلى اتفاق بشأن الشكوى تذهب الشكوى عندئذ للتحكيم.

ارشادات حول كيفية التعامل مع الشكاوى: Guidelines For Handling Grievances

فيما يلي مجموعة من الارشادات بشأن كيفية التعامل بنجاح مع ما يقدمه العاملون من شكاوى ضد أصحاب الأعمال:

• العمل على تطوير بيئة العمل المناسبة : Devloping The Proper Environment

يعد تطوير بيئة العمل من أكثر الطرق نجاحاً في التعامل مع الشكاوى، حيث انه من خلالها يمكن القضاء على أي شكوى قد تظهر داخل نطاق بيئة العمل. ويعتمد التعامل مع الشكاوى على قدرتك على الادراك، التعامل، والالمام بكافة الأسباب التي قد تسبب عدم الرضا الوظيفي عند العاملين معك. وهذه الاسباب قد تكون وجود ممارسات غير مشروعة في مجال العمل، أو عدم العدالة في منح الأجور، أو ضعف روابط العلاقة بين العاملين. وعند المامك بمثل هذه الاسباب تستطيع ان تتعامل معها بطريقة فعالة قبل أن تتحول إلى مصدر من مصادر الشكوى.

• بعض الارشادات:"أفعل... ولا تفعل" بشأن التعامل مع الشكوى:

ان طريقة تعاملك مع الشكاوى على انك مديراً للعمل هو شئ هام، وفي حالة وجود شكاوى فإن هذا يضعك على خط النار Firing Line، لذا يجب عليك ان تتعامل مع كل العاملين بعدالة مع الاحتفاظ بحقوقك كمدير للعمل، وفي هذا الصدد وضع أحد الخبراء مجموعة من الارشادات في كيفية التعامل مع الشكاوى، وكانت:

افعـــــل. . . Do

١- يجب عليك ان تتحرى جيداً عن كل شكوى مقدمة إليك، فقد تستطيع الفصل في الشكوى بمجرد استماعك إليها.

٢- تحدث مع الموظف المتقدم بالشكوى، على أن يكون ذلك في جو يسوده التفاهم والانصات الجيد من جانبك.

٣- عليك الاتصال بالنقابة لإبلاغها بأي البنود تم الاخلال بها.

٤- عليك ان تتعامل مع الشكاوى المقدمة إليك في الزمن المخصص لها.

٥- عليك بزيارة موقع العمل النابع منه الشكوى.

٦- تأكد من وجود أي شهود على هذه الشكوى.

٧- عليك الاطلاع على التاريخ الوظيفي للمتقدم بالشكوى.

٨- تأكد من وجود أي شكاوى سابقة في هذا الصدد.

٩- تعامل مع ممثل النقابة كند مساوٍ لك.

١٠- يجب ان تتم مناقشة الشكوى بسرية تامة.

١١- يجب ابلاغ المشرفين بالشركة عما تم التوصل إليه بشأن الشكوى.

لاتفعـــل. . . Don't

١- لاتتناقش مع ممثل النقابة بمفردكما بخصوص الشكوى المقدمة.

٢- احرص على ان يكون العامل المتقدم بالشكوى موجوداً.

٣- لاتقم باجراء أية ترتيبات مسبقة مع بعض العاملين لديك، حتى لاتظهر أن هناك إخلال بالاتفاق المبرم.

٤- تراجع عن اتخاذ أي أجراء قد تتخذه ما لم تكن متأكداً من صحته.

٥- يجب أن تعترف بأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين الوضع الراهن والوضع الذي كان سائداً من قبل.

٦- لاتتخلى أمام النقابة عن حقوقك كمدير للعمل.

٧- لاتعمل على حل الشكوى المقدمة إليك من منطلق تفسيرك الشخصي للعدالة ولكن عليك ان ترجع إلى اتفاقيات العمل الخاص بذلك.

٨- لاتتعامل مع البنود غير الموجودة في عقد العمل.

٩- لاتعطي اجابات مطولة بشأن الشكوى المقدمة إليك.

١٠- لاتنسحب من الميدان بأن تتخلى عن الشكوى المقدمة اليك، أو أن تعمد إلى اتخاذ قرار خاطئ بشأنها.

١١- لاتتنكر للشكاوى المقدمة إليك من منطلق انك لاتستطيع تقديم أي شئ لأن يدك مقيدة من قبل إدارة الشركة.

١٢- لاتعمد إلى تغيير وتقويم بعض بنود عقد العمل.

سادساً: مستقبل النقابات العمالية: The Future Of Unionism

كانت فترة السبعينات والثمانينات فترة عصيبة للنقابات، فقد خمد نشاط النقابات بشكل ملحوظ خلال هذه الفترة. وخير مثال على ذلك ان سوق العمل لم يعمل بها سوى ٢٢٪ فقط من المشتركين في النقابات وكان ذلك خلال عام ١٩٧٥. وفي عام ١٩٨٨ حدث انخفاض كبير في هذه النسبة حتى وصلت إلى ١٤,١٪ فقط من قوة العمل.

وهناك العديد من العوامل التي ساهمت في تقليص نسبة العضوية بالنقابات، فمن الناحية التقليدية ان النقابات حال نشأتها كانت مقصورة على أصحاب الياقات الزرقاء، ولكنه بعد ذلك زادت الحاجة إلى العمالة من ذوي الياقات البيضاء. كما لعبت العوامل الاقتصادية دوراً مؤثراً في تقليص نسبة العضوية بالنقابات، وكذلك ساهمت المنافسة الدولية الضارية في هذا الشأن حيث ترتب عليها استخدام التكنولوجيا الحديثة في الانتاج وبالتالي لم تعد الآلات والمصانع القديمة ملائمة لمتطلبات العصر، بالإضافة الي ان الدولة لم تعد تشجع على استخدام مثل هذه الآلات والمعدات بالرغم من أنها تستخدم اساساً في صناعات التعدين والتي هي في الاساس النواة الاساسية لتكوين النقابات العمالية.

وعلاوة على ما سبق، فقد صدرت العديد من القوانين التي تضمن تكافؤ الفرص في عمليات التوظيف (EEO)، وهذه القوانين تمنع أي صاحب عمل من طرد أي عامل لديه بدون وجود سبب قوي لذلك. وبناء عليه فقد أصبح هناك حقوق للعاملين تضمن لهم الأمان الوظيفي والسرية وفرص الأمن والفرص المتساوية في التوظيف والتأمينات وسياسات الدفع، وكل ذلك تنظمه القوانين، وبالتالي فإن الدور الذي تلعبه النقابات الآن أصبح دوراً ضعيفاً.

ما هو الجديد في النقابات؟ What's Next For Unions?

هل كل ما سبق يشير إلى أنه لم يعد هناك فائدة ترجى من النقابات؟ بالطبع لا، لأن ماسبق لهو خير دليل على ضرورة إحداث تغيير في طريقة تعامل النقابات، وأنه يجب ان يكون بينهم تعاون مشترك، وكذلك تغيير نظرة النقابة للدور التي تقوم به وذلك على النحو التالي:

أولاً: يجب على النقابة ألا تجعل كل هدفها هو الحصول على جزء من الكعكة، ولكن يجب ان يكون هدفها الأساسي هو إرساء سبل التعاون بين العاملين وصاحب العمل. ويتم ذلك من خلال فتح المجال أمام العاملين لتملك اسهم الشركة وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما أصبحت تتبعه العديد من الشركات مثل شركة United Airlinesوشركة Foldcraft، حيث نجد أن العاملين أصبح لهم صوت مسموع بمجلس الإدارة، وبالتالي المساهمة في وضع الخطط الاستراتيجية للشركة مع الإدارة.

ثانيا: أن يتحول تركيز النقابات إلى عقد اتفاقيات اكثر تعاوناً مع أصحاب العمل بهدف تنمية وتطوير مهارات العاملين بدلاً من التركيز على اتخاذ موقف عدائي تجاه الإدارة.

هذا وقد لخص John Sweeney الصيغة التي يمكن من خلالها تغيير الدور الذي تقوم به النقابات ليصبح اكثر تعاوناً مع الإدارة، ونوضح ذلك في الشكل رقم (١٤-٨).

شكل (١٤-٨)

صيغة النقابة من أجل التغيير للأفضل

- **التنظيم** : انشاء قسم متخصص لأعمال التنظيم .
- **السياسات:** انشاء قسم جديد للتدريب بهدف تطوير عمل منظمي الحملات الانتخابية وكذلك انشاء قسم للسياسة لخلق اتجاهات سياسية جديدة .
- **الحملات التعاونية:** تنظيم حملة استراتيجية لتوفير التمويل اللازم لأنشطة النقابة وخاصة في حالة وجود عقبات قد تعترضها وخاصة في العقد الذي تم ابرامه بين النقابة وإدارة العمل .
- **الاضرابات:** تشكيل فريق لمساعدة المتظاهرين في حالة الاضراب طويل الأجل .
- **المكافآت:** تشكيل مجلس لاستثمار أموال المكافأت الخاصة بالنقابة حتى يدعم موقفها في حالة تنظيم حملات تعاونية .
- **اشياء أخرى:** زيادة عدد أعضاء المجلس التنفيذي لـ(AFL- CIO) من ٣٣ إلى ٤٥ نائب رئيس وحوالي ٧٠ ضابطاً من الهيئة العليا لـ (AFL- CIO) .

النقابات وبرامج مشاركة العاملين Unions and Employee Participation Programs

طالما ان النقابة تضع في بؤرة اهتمامها برامج إدارة الشركة وقياس مدى جودة هذه البرامج ، فقد تعد هذه المسألة سلاحاً ذو حدين . فمن ناحية قد يكون هذا دليلاً على مدى التوافق بين كل من إدارة الشركة والنقابة وفي هذه الحالة قد نجد خيوطاً قوية للاتصال بينهما . ومن ناحية أخرى قد يكون هذا الوضع في غير صالح النقابة بأن تعمد إدارة الشركة إلى تكوين علاقات قوية بينها وبين العاملين وعندئذ تكون النقابة بمثابة مكان مهجور ، وبالتالي فإن النقابة تكون حذرة جداً في وجود برامج لمشاركة العاملين .

إلا أن نتائج الدراسات أشارت إلى ان وجود برامج لمشاركة العاملين لايبدو بمثل هذا التهديد للنقابة ، حيث اتضح ان وجود برامج مشاركة العاملين يبث روح الرضا داخل النقابة اكثر من عدم وجود مثل هذه البرامج .

هل تعد برامج مشاركة العاملين من ممارسات العمل غير المشروعة؟

Are Employee Participation Programs Unfair Labor Practices ?

إن التنوع الشديد في برامج مشاركة العاملين مثل برامج حلقات الجودة ، تشكيل فرق العمل وبرامج تحسين الجودة . . الخ ، كل هذه البرامج هل تعد خروجاً عن الشرعية؟ .

هناك معياران لتحديد ما اذا كان برنامج المشاركة الذي يتبناه صاحب العمل هو برنامج غير مسموح بإتباعه في مجال العمل أم لا .

المعيار الأول: وهو الأكثر انتشاراً والذي من خلاله نستطيع الحكم على البرنامج- هو في حالة ما اذا قام صاحب العمل بإعطاء فكرة عن البرنامج المقترح للجان المختصة بذلك ، ثم يقوم بتشكيل هذه اللجان ووضع قوانين عملها والتي تمكنه من أن تكون له اليد الطولى في هذه اللجان ، في حالة قيامه بذلك فإن البرنامج الذي يتبناه صاحب العمل هو برنامج غير مسموح به .

أما المعيار الثاني: ويتعلق بالدور الحقيقي للجان المشاركة، فإذا ركزت هذه اللجان على جوانب مثل الجودة وتحسين الانتاج فقط مع اهمال باقي الجوانب الأخرى، فإن هذه اللجان تكون بعيدة كل البعد عن الدور الذي رسمه لها قانون علاقات العمل الوطني. أما اذا اعطت اهتماماً بالجوانب المرتبطة بالنقابة مثل الأجور، ظروف العمل، وعدد ساعات العمل في الاسبوع فبذلك تكون اللجان قد حققت التوازن المطلوب بينها وبين النقابة.

من أجل تحقيق مشاركة آمنة: Toward "Safe" Participation Programs

بسبب الانتهاكات التي من الممكن ان تحدث في برامج مشاركة العاملين، فقد وضع خبيران يعملان في هذا المجال مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها للقضاء على أي ممارسات غير شرعية في هذا الصدد، وهذه الخطوات هي:

١- في حالة رغبة صاحب العمل في تصميم برامج لمشاركة العاملين، عليه اشراك العاملين في تصميم هذه البرامج وكيفية الاعداد لها.

٢- حرص صاحب العمل على ان يؤكد للعاملين باستمرار ان اللجان المنظمة لمثل هذه البرامج هدفها الوحيد هو الارتقاء بمستوى الجودة والانتاجية ولذلك فإنه لايجوز لهذه اللجان أن تتدخل في البنود التي تعد بنوداً اختيارية، لأن هذه البنود يتم الاتفاق بشأنها بين كلا من النقابة والإدارة ومن أمثلة هذه البنود الاختيارية الأجور وظروف العمل.

٣- يجب ألا تمارس اللجان المنظمة لبرامج المشاركة نشاطها في نفس الوقت الذي تمارس فيه النقابة أنشطتها التنظيمية.

٤- أن يُطعم صاحب العمل اللجان المنظمة لبرامج المشاركة بمتطوعين من العاملين بدلاً من ممثلين للعاملين، على أن يكون هناك تعاقب على عضوية هذه اللجان للتأكد من اتساع رقعة مشاركة العاملين.

٥- ان يترك صاحب العمل الحرية الكافية للجان المنظمة كي تمارس أنشطتها وان يكون التدخل في أضيق الحدود.

هذا ويجب ان يكون للنقابة دور فعال ومؤثر يقوم به فريق متخصص من قبل النقابة وذلك للمساعدة في انجاح البرامج الخاصة بالارتقاء بالانتاج. ولتحقيق هذا الهدف فإن إدارة الشركة قد وقعت مع النقابة على مرسرم يقضي بأن يكون هناك تعاون مشترك فيما بينهما، وقد أُطلق على هذا المرسوم اسم" الشراكة في أماكن العمل" .Partnership in Workplace وقد تضمن هذا المرسوم ست قيم اساسية تدور جميعها حول حق العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في ظروف العمل.

وبناء عليه فإن الدور الجديد للنقابات يدور حول حقها في التدخل في جميع البرامج الخاصة بالتدريب التي تعقدها الشركة، كما يكون لها الحق في اعادة تشكيل اللجان التي تقوم على حصر العاملين في مجال العمل وحصر وظائفهم.

ان ما نريده- كما أوضحه أحد الخبراء- هو العمل على إقامة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين والنقابة، وهو الموضوع الذي مازال يشغل بال الكثير من الدول مثل المانيا واليابان والتي تسعى إلى وجود دور لايستهان به تقوم به كل من النقابة والعاملين، وبهذا الدور يكون لهم كلمة مسموعة من جانب الشركات والمؤسسات التي يعملون بها.

الخلاصة Summary

في ضوء دراستنا لهذا الفصل نستخلص ما يلي:

١- كان معدل الاشتراك في النقابات يزداد أحياناً ويخبو أحياناً أخرى منذ عام ١٩٧٠، وقد قام Samuel Gampers بتأسيس إول اتحاد فيدرالي للعمل وكان هذا بمثابة خطوة رائدة في ذلك الوقت. وقد اتخذت النقابات من أصحاب الياقات البيضاء هدفاً وأصبحت تسعى بكل الطرق جاهدة من أجل جذبهم للانضمام بالنقابة بسبب تناقص أعداد العاملين ذوي الياقات الزرقاء. على أية حال فإن ما يشغل بال النقابات هو الارتقاء بمستوى الدخل والمزايا التي تعود على العاملين، الا أن أهم ما يشغل بال العاملين هو البحث عن العدل والمساواة والكرامة في الوظيفة.

٢-إضافة إلى ماتهتم به النقابة من تحسين الدخل وظروف العمل الخاصة بالعاملين فإن النقابة، بالاضافة إلى ذلك تبحث عن تحقيق عنصر الأمان.

٣- يعتبر كل من قانون نورس- لاجارديا وقانون واجنر من القوانين التي ظهرت خلال فترة التشجيع القوى للنقابات، ويعد هذا إشارة واضحة علي التغير في قانون العمل عن الاتجاه القائم على قمع، والتقليل من شأن النقابات إلى الاتجاه القائم على تشجيع القوى لنقابات.

٤- عكس قانون "تافت- هارتلي: مرحلة التعديل من صورة التشجيع من اجل النقابات حتى يتواءم مع التشريع، وقد كفل هذا القانون حقوق العاملين مع احترام دور النقابات التابعين لها، كما حفظ ايضاً حقوق أصحاب العمل، كما أعطى لرئيس الولايات المتحدة الحق في التدخل في حالة حدوث حالة إضرابات وطنية طارئة.

٥- عكس قانون "لاندروم-جريفن" مرحلة اللائحة التشريعية التفصيلية للشئون الداخلية للنقابة، كما كشف هذا القانون النقاب عن الممارسات غير الشرعية التي ستقوم بها كلا من الإدارة والنقابة. كما اشتمل هذا القانون على حصر بالأعضاء المشتركين في النقابة.

٦- يوجد خمس خطوات اساسية لقيادة النقابة والانتخابات، وهذه الخطوات تتمثل في:

١- الاتصال المبدئي ٢- الحصول على كروت الترخيص ٣- عقد حلقات للنقاش

٤- إعداد الحملة الانتخابية ٥- اجراء الانتخابات.

هذا وتحتاج النقابة إلى الفوز فقط بأغلبية الأصوات المشاركة في الانتخابات وليس أغلبية الأصوات الخاصة بالعاملين في وحدة المساومة.

٧- هناك خمسة أسباب تؤدي إلى خسارة مجلس علاقات العمل الوطني في الانتخابات وهذه الأسباب هي:

أ- استخدم سياسة غض الطرف في حالة وقوع الممارسات غير المشروعة.

ب- الأمل المفرط في اللجان التي تدير الحملة الانتخابية.

جـ- التركيز على النواحي المادية والفوائد التي تعود منها.

د- الطاعة العمياء.

هـ- التشتت الناجم عن المركزية الشديدة.

٨- يجب ان تتم عملية المساومة الجماعية في جو يسوده حسن النية، حيث يجب على كل طرف (النقابة- الإدارة) من أن يكون عوامل اتصال قوية بينهما يتم في ضوئها التفاوض. كما يجب ان تكون العروض المقدمة من كل طرف مساوية للعروض المقدمة من الطرف الآخر. وتحتوي المساومة الجماعية على ثلاثة أنواع من البنود وهي:

أ- بنود اختيارية　　ب- بنود اجبارية　　جـ- وبنود غير قانونية.

بالإضافة إلى أن هناك العديد من الارشادات بخصوص من يقومون بعملية المساومة الجماعية ومن أهم هذه الارشادات فيها ألا يكونوا متسرعين وأن يعدوا أنفسهم الاعداد الجيد، وأن يحاولوا ايجاد السبب الحقيقي وراء أي شئ يتم التنافس بصدده، وأخيراً يجب أن يكونوا مستمعين جيدين.

٩ - قد تحدث العديد من المآزق Impasses في حالة اذا لم يتوصل أي من الطرفين لعمل تسوية مقبولة لما يتم التفاوض بشأنه، وقد يكون البديل للوصول إلى هذه التسوية أي مما يأتي:

* توسيط طرف ثالث　　* التحكيم　　* البحث عن الحقيقة　　* الوساطة.

وفي بعض الأحيان قد يحدث ما يسمى بالإعداد للاضراب، وهذا الإعداد يشمل مجموعة من الخطوات تتمثل في:

أ - تأمين مؤسسة العمل　　ب- ابلاغ المتعاملين.

جـ- تصوير ما يحدث داخل مؤسسة العمل.　　د- الاستعانة بالشرطة عند الحاجة.

١٠- تمثل طريقة التعامل مع الشكوى محوراً هاماً من محاور عملية المساومة الجماعية فمن خلال الشكاوى يتم ترجمة ما تم الاتفاق عليه من خلال المساومة الجماعية.

١١- ان من أهم الأمور التي تؤدي إلى حدوث شكاوى من العاملين هي الأمور التي تتعلق بنظام العمل، ومشاكل الأقدمية، والمشاكل التي تنجم عن الكيفية التي يتم بها تقييم العمل، والعمل وقتاً اضافياً والمزايا التي يحصل عليها العاملين. وينبغي ان نأخذ في اعتبارنا ان الشكوى تعبر عن حالة من عدم الرضا التي تسود لدى العاملين، ومن ثم فإنه يجب على صاحب العمل بحث الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء الشكوى.

١٢- تنظم اتفاقيات العمل مجموعة الاجراءات اللازمة للتقدم بالشكوى، وهذه الاجراءات قد تحتوي على خطوتين فقط وفي أحيان أخرى قد تكون ست خطوات أو أكثر. وعلى أية حال، فإن هذه الخطوات تمثل التدرج في اجراءات تقديم الشكوى منذ اللقاء مع المسئولين وحتى يتم الفصل النهائي فيها.

اسئلة للمناقشة: Question Discussion

في ضوء دراستك لهذا الفصل اجب عما يلي:

١- مما يتكون مجلس العمل الامريكي AFL وما هو الهدف من انشائه؟

٢- ناقش خمس أسباب من أسباب خسارة الانتخابات لمجلس علاقات العمل الوطني؟

٣- صف أهم الطرق التكتيكية التي يمكن أن تسلكها النقابة خلال مرحلة خوض الانتخابات؟

٤- وضح باختصار اسباب مواجهة قانون العمل أحياناً بالقمع والاضطهاد وأحياناً أخرى بالتشجيع؟

٥- صف بالتفصيل أهم الخطوات المتبعة في قيادة النقابة وخوض الانتخابات؟

٦- ماذا يعني ان تتم المساومة الجماعية في جو يسوده حسن النوايا؟

٧- عرف المأزق، الوساطة، الاضراب، وما هي الطرق المختلفة للتغلب على مآزق العمل؟

حالة تطبيقية Case Application

تمكين العاملين من خلال المرونة في توزيع المهام
Empowerment Through Assignment Flexibility

وقعت اتفاقية جديدة بشأن قيام مؤسسة العمل بتمكين العاملين من خلال المرونة في توزيع الاختصاصات والمهام عليهم، وكانت الأطراف المتفاوضة في هذه الاتفاقية الاتحاد الأمريكي للورق ونقابتان تابعتان له والرابطة الدولية لعمال الكهرباء وأخيراً الاتحاد الدولي لنقابة عمال الورق.

وبمقتضى هذه الاتفاقية يكون للعاملين الحق في الحصول على زيادة في الأجور الخاصة بهم في حالة زيادة الانتاج، ومن ثم يستطيع العامل أن يجني العديد من الدولارات خلال العام بسبب اشتراكه في هذا البرنامج. ويقصد بمبدأ المرونة في توزيع الاختصاصات والمهام Assignment Flexibility ان يقوم أعضاء نقابة معينة متخصصة في أداء عمل معين، كما يمكن ان يتم استدعاء هؤلاء العاملين لكي يمارسوا عملاً آخر غير عملهم الأصلي.

قوبل مبدأ المرونة في المهام والاختصاصات في بدايته بالنقد الشديد نظراً لأن النقابات في الماضي كانت تحتفظ بأداء الأعمال الخاصة بها حيث كان من غير المسموح ان يقوم أعضاء النقابة بأداء العمل الخاص بنقابة أخرى. ولكن استهدف مبدأ المرونة زيادة الانتاج من خلال وجود أكثر من عامل مثالي وكفء يستطيع ان يقوم بكافة المهام في مجال العمل، فمثلاً اذا تعطلت آلة معينة في العمل ففي الغالب يقوم الميكانيكي باصلاحها وليس العامل الذي يعمل عليها، ولو حدث وأن كلا من العامل والميكانيكي قام كل منهما بمساعدة الآخر فإن النتيجة سوف تكون توسيع دائرة اختصاص كل منهما وبالتالي نحصل على عامل كفء ومن ثم يزداد الانتاج.

هذا وقد استعان الاتحاد الأمريكي للورق بمتخصص في كيفية تطبيق البرنامج، وقد عقد برنامج لتدريب العاملين على كيفية القيام بالمهام وفقاً للبرنامج. وفي أثناء التدريب يتم تعليم طريقة العمل

التي سوف يتم الأخذ بها، ومن خلال هذا البرنامج يكون للعاملين الحق في اتخاذ القرارات اعتماداً على مبدأ المرونة أو في ظل الوضع السابق، وهذا يتطلب من المشرف الاجابة على الأسئلة التالية:

١- هل يستطيع العامل أداء مهامه بأمان؟

٢- هل يتوافر لدية المهارات والقدرات التي تؤهله لأداء العمل؟

٣- هل تتوافر الأدوات المناسبة لأداء العمل؟

٤- هل تنسجم طريقة العمل وفقاً للبرنامج مع أسلوب العمل الحالي؟

٥- هل العمل بهذا البرنامج يعطي شعوراً بالراحة؟

وقبل ان يتم العمل بهذا البرنامج فإنه يجب على كل من المشرف والعامل الاجابة بالايجاب على هذه الاسئلة، وفي حالة تنفيذ البرنامج فإنه يتم اعطاء كل شخص كارتاً بلاستيكياً به كل التوجيهات التي سوف يتم العمل بها. وبناء على ذلك فإنه يجب على كل شخص الاحتفاظ بالكارت الخاص به وكذلك التعليمات وهذا دليل على أنه موافق على العمل ضمن هذا البرنامج.

هذا وقد حدث شئ مثير أثناء التطبيق الأول لبرنامج المرونة في المهام، وكان ذلك في اجازة نهاية الاسبوع، حيث غاب الكثير من العمال في ذلك اليوم وادى ذلك إلى طلب المشرف على العمل من اثنين من العمال بالقيام بتفريغ الشاحنة، وكان هذا العمل عادة مايقوم به طاقم الخدمة وهم عمال ليسوا على جانب كبير من المهارة، وبالتالي فهم يقومون بأداء الأعمال التي لاتحتاج إلى حرفية عالية في أدائها، وبناء على ذلك فقد رفض اثنين من العاملين بقسم الشحن القيام بهذه المهمة نظراً لأنهم لايشعروا بالأمان عند القيام بذلك.

وقد ناقش المشرفين هذين العاملين بخصوص تطبيق وتنفيذ برنامج المرونة في الواجبات، ولكنه صُدم عندما قالاله بأنهما لايستطيعان القيام بهذة المهمة نظراً لعدم توافر شروط الأمان الخاصة بأداء هذه المهمة، ونتيجة لذلك فقد ذكرهم المشرف بأنهم مشتركون في برنامج المرونة في الواجبات وانهما لم يقوما بالاشتراك في هذا البرنامج بضغط من أحد وبناءً عليه يجب عليهما أداء المهمة.

وعندما جاء يوم الاثنين وعاد كل العمال فقد قام المشرف بالابلاغ عن هذه الواقعة، وبناء على ذلك فقد أقدم رئيس القسم على عمل مذكرة توبيخية لهذين العاملين وقد تضمنت الآتي:

"في أجازة نهاية الاسبوع رفضتما ان تنفذا المهمة التي كلفكما بها المشرف وكانت هذه المهمة متمثلة في تفريغ شحنة من الفحم. وكما تعلمان فإن من حق العامل ان يرفض الاشتراك في برنامج المرونة في الواجبات عندما يشعر بعدم الأمان أثناء قيامه بمهام في ظل هذا البرنامج، وبالفعل فأنتما مشتركان في برنامج المرونة في الواجبات، لذا فإنه ليس من حقكما رفض أداء المهمة الموكلة لكما، وبصفة عامة فإن أي عامل يرفض ان يقوم بمهمة في مجال العمل فسوف يؤدي ذلك إلى بقائه في منزله واتخاذ اجراءات ضده".

بالإضافة إلى هذه المذكرة التوبيخية فقد قام رئيس القسم بإعداد مذكرة أخرى للنقابة يدين فيها ماقام به العاملان جاء فيها:

"في عطلة نهاية الاسبوع ، قام اثنين من العاملين بالامتناع عن مهمة طلبها منهما المشرف ، وبالتحديد فقد رفضا تفريغ حمولة شاحنة فحم . والغرض من هذه المذكرة هو إعلامكم بأن أي رفض يصدر من أي عامل بأداء مهمة في نطاق العمل ، وهذا يعد بمثابة اتهام خطير ، يكون عقابه ابقاء العامل في منزله مع اتخاذ الاجراءات القانونية ضده".

وبالنسبة لهذه الحالة فإن قرار المشرف لم يكن واضحاً بشأن ماحدث ، حيث لم يقرر المشرف بقاء العاملين بالمنزل أو استمرارهما في العمل ، وقد تم ارسال مذكرة تحذيرية لكل منهما تفيد بأنه في حالة رفض أداء أي مهمة في نطاق العمل فسيكون العقاب متمثلاً في البقاء في المنزل مع اتخاذ الاجراءات اللازمة ضدهما . وكما تعلمون فإن للعامل الحق في أن يعترض ولايشترك في برنامج المرونة في الواجبات وذلك بناء على شعوره بعدم وجود فرص الأمان الكافية عند اشتراكه في البرنامج . وبالرغم من ذلك فإنه إذا حدث ورفض العامل أداء مهام عمله بناء على سبب أمني أو أسباب أخرى فإنه سيعاقب بالبقاء في المنزل واتخاذ الاجراءات اللازمة ضدة .

في ضوء دراستك للحالة أجب عما يلي:

١- هل كان تصرف المشرف صحيحاً؟ ولماذا؟

٢- هل ما صدر من العاملين في قسم الشحن كان صحيحاً؟ ولماذا؟

٣- هل ما صدر من رئيس القسم كان صحيحاً؟ ولماذا؟

٤- ما هو التصرف السليم الواجب اتباعه من كل طرف من الأطراف السابقة؟

٥- هل تعتقد ان مثل هذه المشكلة سوف يكون لها تأثير سلبي على نجاح برنامج المرونة في الواجبات؟ ولماذا؟

٦- ما هي الآثار المترتبة على السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟

٧- ما هي الدروس المستفادة من دراسة الحالة السابقة؟

الفصل الخامس عشر

أمن وسلامة الموظفين

Employee Safety and Health

الأهداف السلوكية: Behavioral Objectives

بالانتهاء من دراسة هذا الفصل سوف تكون قادراً على أن:

* مناقشة قانون إدارة أمن وسلامة الموظفين OSHA وكيفية تنفيذه.
* التعرف على دور المشرف في تحقيق أمن الموظفين.
* كيفية اجراء مسح شامل في مجال الأمن الوظيفي.
* أن تشرح بالتفصيل كيفية الوقاية من حوادث العمل.
* مناقشة المشكلات الرئيسية لتحقيق السلامة المهنية، وكيفية التغلب عليها.

محتويات الفصل: Chapter Outlines

يحتوي هذا الفصل على العناصر التالية:

* اسباب الاهتمام بتحقيق أمن وسلامة الموظفين.
* بعض الحقائق الأساسية حول قانون الأمن الوظيفي.
* دور التزام الإدارة العليا بتحقيق الأمن الوظيفى.
* ما هي أسباب حوادث العمل.
* كيفية الوقاية من حوادث العمل.
* سلامة الموظفين: المشكلات والحلول.

هذا وسوف نتناول كل نقطة من النقاط السابقة على النحو التالي:

أولاً: أسباب الاهتمام بتحقيق أمن وسلامة الموظفين:

إن الأمن ومنع الحوادث أمر يهم المديرين لأسباب عدة منها خفض عدد الحوادث المرتبطة بالعمل. فعلى سبيل المثال توفى حوالي ٦,٢١٨ عاملا في الولايات المتحدة مؤخرا بسبب حوادث في العمل، وهناك مايقرب من ٦,٢ مليون أو يزيد من الحوادث غير القاتلة والأمراض الناشئة عن الحوادث في العمل، بمتوسط ٨,٤ حادثه تقريبا لكل ١٠٠ عامل يعملون فترة زمنية كاملة (كل الوقت) في الولايات المتحدة كل عام. ويرى العديد من خبراء الأمن أن هذه الأرقام غير حقيقية فهي تقل بكثير عن الأرقام الحقيقية وذكرت دراسة نشرت في صحيفة المؤسسة الطبية الأمريكية عام ١٩٩٨ أن العمال يعانون بالفعل من إصابات غير قاتلة تقدر بـ ١٣,٢ مليون اصابة و ٨٥٢,٢٠٠ مرض سنويا بإجمالي تكلفة قدرها ١٧١ بليون دولار كل عام. وتمضي الدراسة في القول بأن العديد من الاصابات والحوادث لم تسجل بالتحديد، فهناك اصابات لم تؤخد في الاعتبار عند حساب تلك الاحصاءات.

وأرقام مثل هذه لاتعطينا الحقيقة كاملة. فهي لاتعكس المعاناة الانسانية التي يلاقيها العمال المصابون وعائلاتهم أو النفقات والتكاليف الاقتصادية الناشئة من جانب الموظفين، مثل التكاليف التي يزيد معدلها عن ٢٣٠٠٠ دولارا لكل حادثة خطيرة، كما أن هذه الأرقام لاتعكس أيضاً النصوص القانونية المتضمنة، فلقد أدين أصحاب مصنع هاملت لمعالجة الأغذية في ولاية نورث كارولينا وتم الحكم ضدهم بالسجن لأن أبواب الخروج قد أوصدت عندما اندلع حريق مأساوي منذ سنوات قليلة بالمصنع، وفي حادثة أخرى وجد أحد المحلفين الفيدراليين مقاول انشاءات مذنب جنائيا لانتهاكه قوانين وقواعد قانون الأمن والصحة الوظيفية OSHA بعد مقتل ثلاثة من عماله في انفجار ماسورة مجاري، كما حكم على أحد رؤساء احدى الشركات والمتهم بتقديم بيانات وتقارير زائفة ومزورة للـ OSHA بالسجن من ٨ إلى ١٤ شهرا.

ثانياً: بعض الحقائق الأساسية حول قانون الأمن الوظيفي

Basic Facts About Occupational Safety law

الغرض: Purpose

لقد أجيز قانون الأمن والسلامة الوظيفية في الكونجرس عام ١٩٧٠ لضمان ظروف عمل صحية وآمنة لكل عامل وعاملة في الدولة إن أمكن، للحفاظ على مواردنا البشرية، والموظفين الوحيدين الذين لم يشملهم القانون هم المشتغلين بالأعمال الحرة والمزارع التي يعمل بها فقط أعضاء العائلة وبعض أماكن العمل التي تحميها وكالات فيدرالية أخرى أو في ظل قوانين وأوضاع أخرى. أما الوكالات الفيدرالية فيشملها القانون برغم من أن فقراته لاتنطبق على الحكومات المحلية والولايات في دورهم كموظفين.

وفي ظل فقرات وبنود القانون تم تشكيل إدارة الأمن والسلامة الوظيفية OSHA داخل وزارة القوى العاملة. والغرض أو الهدف الأساسي لها إدارة القانون ودعم مستويات ومعايير الأمن

والسلامة الوظيفية التي تنطبق على معظم العاملين في الولايات المتحدة. وتدعم وزارة القوى العاملة هذه المعايير وتحفز على الالتزام بها، ويعمل لدى الـ OSHA مفتشون في فروع مختلفة داخل الدولة لضمان التوافق مع والاذعان لمبادئ القانون.

المعايير التي تعمل في ضوئها إدارة الأمن والسلامة الوظيفية (OSHA) Standards

ان هذه الإدارة تعمل في ظل معدل عام مفاده:

" يتعين على كل صاحب عمل أن يزود موظفيه بالعمل والمكان المناسبين الخاليين من العشوائيات المعروفة التي قد تكون سبباً في الموت أو الأذى الجسدي الخطير لموظفيه (أو لموظفيها)".

ولتنفيذ هذه المهمة الأساسية، تكون إدارة الأمن والسلامة الوظيفية مسئولة عن نشر واعلان المعايير أو المعدلات التنفيذية بشكل قانوني وهي تتكون من خمسة أجزاء تغطي معايير الصناعة العامة والمعدلات الملاحية ومعايير (معدلات) الانشاء وقوانين واجراءات أخرى ودليل للعمليات الميدانية.

وهذه المعايير كاملة ومتكاملة، وتغطي تقريبا كل قضية بتفصيل أكبر. فعلى سبيل المثال فأن جزءً صغيراً من درابزينات السقالات مقدم في الشكل (١٥-١). وقوانين الـ OSHA لا تذكر المعايير أو المستويات فحسب بل أيضا الاتصالات والتدريب على المخاطر، فعلى سبيل المثال معيار أو معدل OSHA الجديد في حماية التنفس والذي نشر في السجل الفيدرالي في ٨ يناير عام ١٩٩٨.

ويشمل ذلك المعيار متطلبات إدارة البرنامج؛ واجراءات خاصة بموقع العمل، أجهزة التنفس الصناعي وتدريب الموظفين واختبارات التنفس والتقييم الطبي للموظفين الذين سيستخدمون الأجهزة.

شكل رقم (١٥-١)
مثال على معايير إدارة الصحة والسلامة الوظيفية (OSHA)

يجب ألا يقل سمك السقالة عن ٢ بوصة× ٤ بوصة أو ما يعادلها وألا يقل طولها عن ٣٦٠ سم ولايزيد عن ٤٢٠سم في الارتفاع. وأن تكون السقالة مثبتة بإحكام بواسطة اسلاك قوية ومتينة من الجانب الحر بعيدة عن العامل حتى لاتعرقله.

اجراءات حفظ سجلات إدارة الأمن والسلامة الوظيفية OSHA

تحت رعاية هذه الإدارة يتعين على أصحاب الأعمال الذين يعمل لديهم عدد ١١ أو أكثر من الموظفين حفظ سجلات للإصابات والأمراض الوظيفية، ويجب تسجيل كل من الاصابات والأمراض الوظيفية بها. فالمرض الوظيفي هو أي ظرف غير عادي أو تشوه يحدث بسبب التعرض للعوامل البيئية المرتبطة بالعمل، وهذا يشمل المرض الحاد المزمن الذي قد ينتج عن الاستنشاق أو الامتصاص أو الهضم أو الاحتكاك المباشر بالمواد السامة، أو العوامل الضارة. وكما لخصنا في الشكل (١٥-٢) فإن جميع الأمراض الوظيفية يجب تسجيلها. وبالمثل فانه يتعين أيضا تسجيل معظم الاصابات الوظيفية، خاصة تلك التي ينشأ عنها العلاج الطبي (بخلاف الاسعاف الأولى) أو فقد الوعي أو التقييد في العمل أو في الحركة أو الانتقال لوظيفة أخرى. فإذا وقعت حادثة

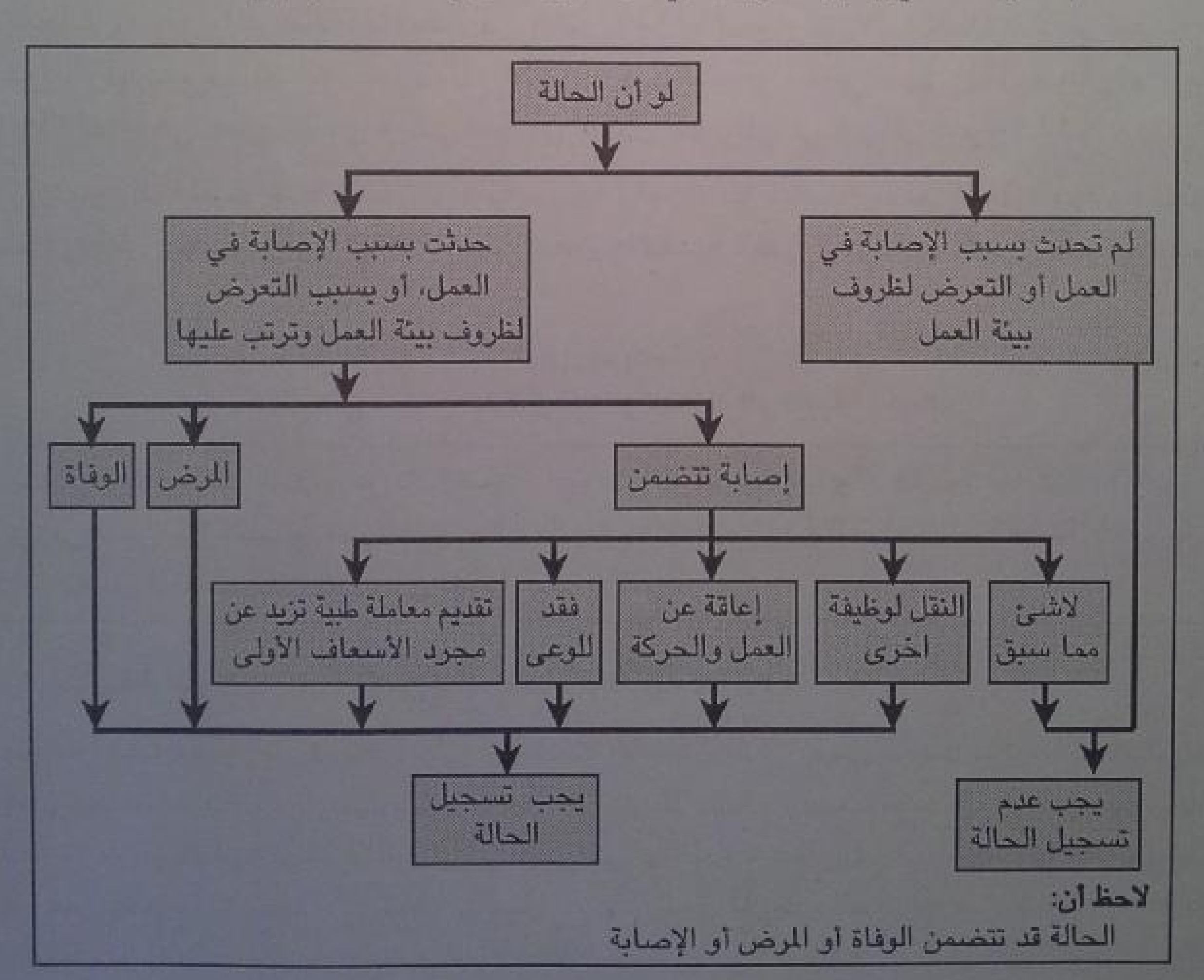
أثناء العمل فذلك يسبب وفاة موظف أو ادخال خمسة أو أكثر من الموظفين المستشفى، فيتعين على جميع الموظفين بغض النظر عن موقعهم الوظيفي تسجيل الحادث بالتفصيل لأقرب مكتب خاص بإدارة الأمن والسلامة الوظيفية OSHA وفي الشكل (١٥-٣) يوجد نموذج يستخدم لتسجيل الاصابات أو الأمراض الوظيفية.

أن شروط ومتطلبات حفظ سجلات OSHA أكثر وأوسع مما تتخيل، وذلك بسبب توسع تعريفاته للاصابات والأمراض الوظيفية. ومن أمثلة الشروط التسجيلية: تسمم الطعام الذي يحدث للموظف بعد تناوله له في كافتيريا العمل: والتواءات المفاصل التي تحدث خلال المشاركة التطوعية في مباراة كرة خشنة تابعة للشركة في نزهة يحضرها الموظفون.

وتتعقب الـ OSHA انتهاكات حفظ السجلات أثناء التحقيقات والفحص لذا فأنها تعين أصحاب الأعمال على تسجيل الاصابات أو الأمراض الحادثة أثناء العمل على وجه السرعة.

شكل رقم (١٥-٢)

أهم الحوادث التي يتعين تسجيلها في ظل قانون الأمن والسلامة الوظيفية (OSHA)



شكل رقم (١٥-٣)

النموذج المستخدم في تسجيل حالات المرض والإصابات الوظيفية

إدارة الأمن والسلامة الوظيفية رقم ....

رقم الملف أو الحالة ....

سجل إضافي لحالات المرض والاصابة داخل الوظيفة

بيانات عن صاحب العمل:

١- الأسم: ....

٢- العنوان البريدي: ....

(رقم الشارع وأسمه) (المدينة) (الولاية)

بيانات عن الموظف المريض أو المصاب:

٣- الأسم: ....

(الأسم الأوّل) (اسم الأب) (اسم الجد)

٤- عنوان السكن: ....

(اسم الشارع ورقمه) (المدينة) (الولاية)

٥- السن: .... ٦- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى.

٧- المهنة: ....

(يكتب اسم الوظيفة التي يشغلها الفرد وليس ما يؤديه من واجبات)

٨- القسم التابع له: ....

(يكتب اسم القسم الذي يعمل به الموظف بإنتظام)

بيانات عن الحادثة أو التعرض لمرض بسبب الوظيفة:

٩- مكان وقوع الحادثة أو المرض الذي تعرض له الموظف بسبب الوظيفة ....

....

(اسم الشارع ورقمه) (المدينة) (الولاية)

في حالة وقوع الحادثة داخل بيئة العمل يراعى ذكر اسم المصنع أو القسم التي حدثت به الحالة.

١٠- هل وقعت الحادثة داخل مباني المصنع؟ ( ) نعم ( ) لا

١١- ما الذي كان يفعله الموظف أثناء اصابته؟ ....

(كن محدداً - بحيث تحدد ما اذا كان يستخدم الآلات أو المعدات

____

أو يتعامل مع مواد، وحدد ماذا كان يتصرف بشأنها)

١٢- كيف وقعت الحادثة؟ ....

(أوصف بالكامل الأحداث التي وقعت وتسببت في الحادثة

____

مع وصف ما حدث وكيفية وقوعه والمواد المستخدمة)

بيانات عن الاصابة أو المرض بسبب الوظيفة:

١٣- صف بالتفصيل المرض أو الاصابة، ووضح أي عضو من أعضاء الجسم تأثر بذلك؟

١٤- حدد اسماء المواد التي تسببت في اصابة الموظف؟ مثل استخدام المواد المشعة أو المواد الكيمائية أوغيرها...

١٥- تاريخ الاصابة أو التشخيص المبدئي للمرض الوظيفي ....

١٦- هل توفى الموظف؟ ( ) نعم ( )لا

بيانات أخرى:

١٧- اسم وعنوان القائم بفحص الحالة ....

١٨- في حالة التحويل للمستشفى، ما هو اسم وعنوان المستشفى ....

تاريخ إعداد التقرير .... أعده ....

الدرجة الوظيفية ....

اجراء الفحوص والدعوة للمثول أمام القضاء: Inspections and Citations

يتم تعزيز ودفع معايير ومقاييس OSHA من خلال التقنيات والدعوة للمثول أمام القضاء (إذا لزم الأمر). واليوم قد لاتدير هذه الإدارة فحوصات مفاجئة دون موافقة صاحب العمل. إلا أنها قد تفتش بعد الحصول على أذن تفتيش مرخص أو ما يعادله.

أولويات التفتيش أو الفحص Inspection Priorities

إن لـ OSHA (إدارة الأمن والسلامة الوظيفية) قائمة بأولويات التفتيش. فلمواقف الخطر الوشيك أولوية رئيسية، فهي المواقف أو الظروف التي قد يحتمل تواجد خطر قد يسبب الموت حالا أو الأذى الجسدي الخطير. والأولوية الثانية تعطى للكوارث والنكبات والحوادث التي حدثت بالفعل (ويجب تسجيل هذه المواقف واخبار OSHA بها خلال ٤٨ساعة). والأولوية الثالثة تعطى لشكاوى الموظف الحقيقية والسارية من الانتهاكات المشتركة للمعايير أو المقاييس. والأولوية التالية تعطى للفحوص ذات الأهمية الخاصة والموجهة نحو الصناعات التي هي مكمن خطورة عالية أو للوظائف أو المواد الخاصة بها. وأخيراً فإن الفحوص العشوائية واعادة التفتيش لها عموماً الأولوية الأخيرة. ومعظم الفحوص تنشأ من شكاوى الموظفين.

ولم تعد OSHA تتابع كل شكوى من موظف بالتفتيش أو الفحص، فالتركيز الآن هو على المشكلات ذات الأولوية العالية. حيث قد تجري OSHA فحصاً (تفتيشاً) مدته ٢٤ ساعة عندما تلمح شكوى ما لخطر فوري عاجل، ومدته ثلاثة أيام عمل عند تواجد خطورة شديدة وذلك في ظل نظام الأولوية الخاص بها. وبالنسبة لمجال شكوى (غير جادة) كتابية من جانب عامل أو اتحاد ما فإن OSHA سوف تستجيب خلال ٢٠يوم عمل. وتعالج الشكاوى الأخرى غير الجادة بالكتابة لصاحب العمل وطلب اجراء تقويمي سليم في هذا الصدد.

التفتيش ذاته Inspection Itself

ويبدأ عندما يصل المسئول في OSHA لمكان العمل ويقوم هو/ أو هي بعرض أوراق الاعتماد الرسمية ويطلب مقابلة مندوب أو ممثل عن صاحب العمل، (ويجب دائماً أن تصمم على رؤية أوراق اعتماد المسئول أو الموظف والتي تشمل صورة ورقم المسلسل)، ويشرح المسئول أو الموظف الغرض من الزيارة، ومجال التفتيش والمعايير التي تطبق، ويعطي للمندوب أو الممثل عن الموظف المتعهد الفرصة لمصاحبة المسئول خلال عملية التفتيش، وينصح (أو يستشار) الموظفون الآخرون أيضاً أثناء التفتيش وقد يتوقف المفتش ويستجوب العمال (على انفراد اذا لزم الأمر) حول ظروف الأمن والسلامة الوظيفية وكل موظف يتم حمايته من التمييز والمحاباة لممارسة حقوقة أو/ حقوقها المكفولة وذلك في ظل القانون.

وأخيراً وبعد فحص المباني وسجلات أصحاب الأعمال، يترأس المفتش اجتماعاً أو مؤتمراً مغلقاً مع مندوب صاحب العمل. وهنا يناقش المفتش ماوجده من انتهاكات واضحة، وقد يتم فرض والتوصية بأحكام ضدها، وعند هذا الحد يمكن لصاحب العمل تقديم سجلات توضح ما بذله من جهود مضنية في هذا الصدد.

الدعاوى القضائية والعقوبات: Citations and Penalties

بعد تسليم تقرير التفتيش والفحص لمكتب الـOSHA، يقوم مدير المنطقة بتحديد الدعاوى التي سيتم مناقشتها إن وجد. وهذه الدعاوى يخطر فيها صاحب العمل والموظفين، وكذلك بالقواعد والقوانين والمعايير التي تم انتهاكها، وبالوقت المحدد لعلاج المشكلة. ويجب أن تلصق أو ترسل بريدياً أو تكون بالقرب من المكان الذي حدث فيه الانتهاك، ويمكن للمفتش في ظل ظروف معينة لصق أو اذاعة أو ارسال دعوة بريدية فورية لضمان تلقي الموظفين للحماية في أقصر فترة ممكنة.

وبإمكان OSHA أيضاً فرض عقوبات، ومع التغيرات المفوضة من جانب قانون تسوية الميزانية الشامل لعام ١٩٩٠، فإن العقوبات تتراوح من ٥٠٠٠ إلى ٧٠٠٠٠ دولاراً للانتهاكات الحادة المتعمدة أو المتكررة، برغم من أن العقوبات قد تكون أعلى بكثير في الواقع. فعلى سبيل المثال اتفقت شركة منتجات بينزأويل Penzoil Products على دفع غرامة قدرها ١,٥ مليون دولار لتسوية الدعاوى الصادرة بعد حدوث انفجار في معمل تكرير في روزفيل بولاية بنسلفانيا حيث لقي خمسة موظفين مصرعهم. وفي الحقيقة أن كثير من الدعاوي والقضايا مع OSHA قد تم تسويتها قبل التقاضي، في ما يطلق عليه المحامون بـ "التسوية قبل الدعوى" حيث تصدر الدعوى والعقوبات المتفق عليها في وقت واحد، وبعد أن يبدأ أصحاب الأعمال التسوية والتفاوض مع OSHA. وهناك ٧٠٠٠دولار كحد أقصى يومياً في العقوبات بسبب الفشل في معالجة وتسوية انتهاك المعايير التي تضعها OSHA.

ومعروف أن OSHA تقوم بما يقارب من ٤٢٠٠٠ عملية تفتيش كل عام، و١٥٠٠٠٠ دعوى قضائية عن انتهاكات حصلت منها أكثر من ٩٨ مليون دولار في العقوبات المتعمدة كل عام. إن معيار أو مقياس OSHA الخاص بمسئولية صاحب العمل عن احداث مخاطر صحية (مثل المواد التي تسبب السرطان) في العمل مؤخراً أحدثت أعلى عدد من الدعاوى، فعلى سبيل المثال رفعت OSHA

ما يزيد عن ٢٩٠٠ دعوى بسبب انتهاك شروطها وعدم وجود خطة واضحة للاتصالات المكتوبة في هذا الصدد.

وبصفة عامة تقوم OSHA باحصاء العقوبات القائمة على خطورة لانتهاك معين، وتأخذ في اعتبارها عوامل مثل حجم المنظمة وتاريخ الشركة فيما يتعلق بالشكاوى، والنية الحسنة لصاحب العمل. وفي الواقع أنه يتعين على OSHA أن يكون لها سلطة إصدار القرار بتفويض من لجنة مراجعة الصحة والأمن الوظيفي المستقلة OSHRC لفرض أو تنفيذ عقوبة ما، بينما نجد أن عملية الاستئنافات قد تعجلت موخرا بحيث نجد أن صاحب العمل يرسل ملحوظة أو مذكرة اعتراض قد تسحب استئنافاً لأعوام.

وفي الواقع أن العديد من أصحاب الأعمال يستأنفون دعواهم على الأقل لمكتب مقاطعة OSHA لأن أصحاب الأعمال الصغيرة يقرون نوعا ما بأن OSHA قد تستخدم كثيرا من الوقت والطاقة للبحث عن وسائل بسيطة تنشد الأمانة والوعي بالأمن لدى أصحاب الأعمال، وليس فقط تتبع الشركات التي قد تعرض عمالها عن عمد لخطر كبير!

ماذا يقترح الخبراء على المديرين فعله عندما يظهر مفتشو OSHA فجأة في الأفق؟!

من المقترحات المطروحة هنا مايلي:

- **لاتبالغ في رد الفعل:** فبدلا من أن تكون محترفا بسلوك المعارض وبدون جدوى أو لاتبدو شهما دون داع. وتذكر أيضا أن كل انتهاك تقريبا يعتبر خطراً إذا لم يكن لديك المستندات الكافية للرد عليه.
- **لاتقلّ انظر حولك:** ولكن بدلا من ذلك يتعين دائماً على مفتش OSHA أن يصاحبه شخص من الإدارة.
- **كن حذرا مما تقول** " فكثيراً ما سيقترح المفتش ما يجب على الموظف قوله (بخصوص الخطورة الكامنة). ولا تصدق على أي شئ، فإذا صدقت على أي انتهاك فإنك ميت لامحالة.
- **اعرض صورة ايجابية ولكن أمينة:** وتأكد من أن لك برنامج للأمان وأنك تقوم بالاحتياطات اللازمة.
- **لا تتجادل مع مفتش OSHA :** أجب على كل الأسئلة بلباقة واحترام.
- **استأنف في الوقت المناسب:** إذا خططت للاستئناف فعليك أن تفعل هذا كتابة في خلال ١٥ يوم عمل بعد تلقي الدعوى، أو ترسل مذكرة توضح بها أنك ستعارض خلال تلك الفترة. وفي نفس الوقت يمكنك محاولة الوصول لتسوية أثناء فترة الـ١٥ يوم هذه.

مسئوليات وحقوق الموظفين وأصحاب الأعمال

إن لكل من الموظفين و أصحاب الأعمال مسئوليات وحقوق في ظل قانون الأمن والسلامة الوظيفية. فأصحاب الأعمال على سبيل المثال مسئولون عن التزامهم بواجبهم بتوفير مكان عمل خال من المخاطر المعروفة كي يكونوا متوافقين مع معايير أو مقاييس OSHA الاصلاحية وعن فحص ظروف المكان للتأكد من توافقها مع المعدلات القياسية، ولأصحاب الأعمال الحق في أن ينشدوا النصيحة من OSHA؛ وأن يطلبوا ويتلقوا تحديداً واضحاً عن الشكوى من قبل المسئول عن التفتيش التابع لـ OSHA قبل التفتيش، وأن ينصحهم المسئول ويرشدهم لسبب التفتيش.

وللموظفين حقوق ومسئوليات أيضاً خاصة بهم، ولكن لايمكن مقاضاتهم للانتهاكات الخاصة بمسئولياتهم. فعلى سبيل المثال؛ فهم مسئولون عن اطاعة كل معايير OSHA القابلة للتطبيق وعن اتباع قواعد الأمن والسلامة والتنظيمات الخاصة بهم وأيضاً تقرير الظروف التي تنم عن مخاطر وذكرها للمشرف، وللموظفين الحق في طلب الأمن والسلامة الوظيفية أثناء العمل دون خشية عقاب. ويحرم على أصحاب العمل معاقبة أو التمييز ضد العمال الذين يشتكون لـ OSHA من مخاطر الأمن والسلامة الوظيفية.

التعامل مع مقاومة واعتراض الموظفين :Dealing With Employee Resistance

بالرغم من أنه يقع على عاتق الموظفين مسئولية التوافق مع معايير OSHA الا أنهم غالبا ما يقاومون التوافق وغالبا ما يظل صاحب العمل مسئولا عن أية عقوبات. وهذه المشكلة تتجسد برفض بعض العمال ارتداء قبعات صلبة كما أوضحت لجنة OSHA

ولقد حاول أصحاب الأعمال الدفاع عن أنفسهم ضد العقوبات الموقعة ضدهم بسبب عناد العمال وخوفهم من الاضرابات العمالية. ومع ذلك ففي معظم الأحوال حكمت المحكم بمسئوليتهم عن انتهاكات الأمن في محل العمل بغض النظر عن حقيقة أن الانتهاكات ترجع لمقاومة الموظفين. والنتيجة هي أن صاحب العمل يكون في موقف صعب، فمن ناحية المحاكم ومطالبة OSHA باستلام شكوى الموظفين، ومن ناحية أخرى فان كل ذلك يصعب تحقيقه في معظم الأحوال.

ومع ذلك فيمكن لأصحاب الأعمال خفض حجم مسئوليتهم والتزامهم المادي نظرا لأن" المحاكم قد أدركت أنه يستحيل الغاء جميع الاجراءات القائمة للاشراف والتفتيش على المخاطر من جانب الموظفين". وفي حالة وجود مشكلة تتولى المحاكم مهمة القضايا الخاصة بما إذا كانت اجراءات الأمن التي يقررها صاحب العمل ملائمة، وما إذا كان التدريب قد أعطى للموظفين واكسبهم الوعي والفهم والمهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بعناية وحرص، وما اذا ان صاحب العمل قد طلب من موظفيه اتباع الإجراءات. أي أن الطريق الوحيد الموثوق لالغاء المسئولية تماما هو ضمان عدم حدوث اختراقات وانتهاكات للأمن.

وهناك تكتيكات أخرى عديدة يمكنك استخدامها للتغلب على المشكلة الادارية أو المسئولية **أولا :** أقرت المحاكم بأنه يمكن لصاحب العمل أن يعقد اتفاقا مع الاتحاد التابع بحسن نية من أجل الحق في تأديب أو إعفاء الموظف الذي يعصى ويخالف أحد معايير OSHA. ومع هذا ترفض معظم الاتحادات التفاوض حول القبعات الخشنة الصلبة (والعديد من القضايا الأخرى الخاصة بـ OSHA لأنهم يعارضون استخدام عقوبات ضد اعضائها. **وكبديل** ثاني يقترح أحد الخبراء استخداما أوسع للتحكيم في المنازعات الخاصة بالأمن. وقد أعطى استخدام عملية التحكيم الرسمي من جانب الموظفين المضطهدون نظاما سريعا وغير مكلف نسبيا لاعادة فض النزاع المرتبط بـOSHA وتحول أصحاب الأعمال الآخرون للدعم الايجابي والتدريب لكسب طاعة الموظفين.

الطبيعة المتغيرة للـ OSHA — The Changing Nature Of OSHA

لقد وجهت العديد من الانتقادات لقانون إدارة السلام والأمن الوظيفي على أسس عدة، فعلى سبيل المثال رأى النقاد أن العديد من قواعد OSHA موضع للنقد الذي لامبرر له دائما وغالبا ما يكون لها تأثير كلي معاكس على الأعمال الصغيرة.

في المقابل فإن OSHA قد أحدثت تغييرات عدة في سياساتها واجراءاتها فالأعمال أو المؤسسات التجارية الصغيرة ذات الـ ١٠ موظفين أو أقل لم يعد لزاما عليها ضم تقارير الحوادث في ملف أو سجل أو معاناة التفتيشات الروتينية، وتم تبسيط تقرير الحادثة نفسه وتكثيفه. وكما ذكرنا من قبل فإن مفتشوا OSHA يتعين عليهم أيضا الآن الحصول على ترخيص قبل الدخول في تقرير حالة صاحب العمل.

وبالمثل، وفي ١٦ يوليو من عام ١٩٩٨ قام الرئيس كلينتون بالتوقيع على مذكرة أو مشروع قانون لاصلاح OSHA. والهدف بصفة عامة هو مساعدتها في التركيز على تحقيق أهدافها من خلال التعاون بدلا من المواجهة. وأحد القوانين تتطلب من OSHA التركيز على معايير مثل تخفيض معدلات الاصابة والأمراض كمؤشرات لقبول OSHA بدلا من مقاييس أو معايير، مثل عدد عمليات الفحص أو الدعاوي أو الغرامات. ويفوض القانون أو المذكرة الأخرى OSHA باعتماد برامج تديرها الدولة ماليا لمساعدة أصحاب الأعمال في تحديد وتصحيح الانتهاكات.

واجمالاً للقول فإن OSHA يبدو أنها في الواقع تتجه نحو تحقيق أهدافها من خلال التعاون، ومثال لذلك برنامجها لصياغة التعاون المنفذ عام ١٩٩٨، والموجه نحو جعل أصحاب الأعمال يوفرون أماكن العمل الآمنة عن طواعية واختيار.

هذا ونجد أن OSHA قد أصبحت أكثر تقدماً في تكنولوجيا سرد نتائج التفتيش الذي قامت به، وذلك لمصلحة بعض أصحاب الأعمال. فمثلا عليك أن تجد على موقع OSHA على الأنترنت مدخلاً سهلاً لتاريخ دعم OSHA لشركتك أو شركة منافسة، وكل التفاصيل موجودة عن نتائج الفحوص المدارة في شركات صغيرة مثل شركة الرصاص ABC في نورث كارولينا، إلى تلك التي تمت في شركات كبيرة مثل ABC في العاصمة (جزء من ديزني) وهي وكيل اعلامي.

تطبيقات على المشروعات الصغيرة Small Business Applications

• OSHA والمشروعات الصغيرة

إن عملية التفتيش والفحص التي تقوم بها OSHA في الشركات الكبيرة تختلف عنها في الشركات الصغيرة في جوانب هامة ومتعددة. ففترة التفتيش الفعلية في الموقع تكون أطول بكثير في الشركات الأكبر أي حوالي ١٤٧ ساعة مقابل ٧٠ ساعة في الشركات الأصغر. كما أن الانتهاكات تكون حوالي الضعف في الشركات الأكبر أي ١,٧٠ مقابل ٠,٨٤ للشركات الأصغر وما إن تم التوصية بعقوبة مالية من جانب OSHA تفاوضت الشركات الأكبر حول خفض متوسطه ٤٦,٤٪ بينما تفاوضت الشركات الأصغر حول خفض متوسطه ١,٩٧٪

لماذا إذن تسعى الشركات الأصغر للحصول على هذه التخفيضات الصغيرة نسبيا في الغرامات المفروضة ضد الانتهاكات؟ قد يكون التفسير المحتمل هو أن الشركات الأصغر ترى أنه ليس لديها القوة أو السلطة التفاوضية المطلوبة للعمل مع مفتش OSHA ومديريها لحل الانتهاكات التي تنشأ من الشكاوي. وبالتالي فإن نتائج احدى الدراسات تشير لأن الشركات الصغيرة أرجح للسقوط من الشركات الأكبر وتميل لحل مشاكل الانتهاكات من خلال عملية اتفاق غير رسمية.

إلا أن أصحاب الشركت الصغيرة عليهم أن يتذكروا أنهم بالفعل في موقف جيد للتفاوض مع OSHA. فبينما ليس لديهم قوة ونفوذ الشركات الكبيرة الا أن معدل الانتهاكات لديهم لكل موظف منخفض، ومعدلات الاصابات أقل من الشركات الأكبر، ويقضي المفتشون وقتا أقصر في الواقع في الشركات الأصغر، وكل هذا بالتالي يؤدي لعقوبات أقل.

ثالثاً: دور التزام الإدارة العليا في تحقيق الأمن الوظيفي:

بصفتك أحد المديرين الذين يركزون على تحقيق الأمن الوظيفي، فإنه يجب عليك أن تزيد الرغبة في العمل في أمان في نفوس موظفيك أو عمالك. فخفض المخاطر (بضمان سلامة الآلات وغيرها) هام جداً، ولكن الأهم هو توفير مكان عمل آمن.

فالحوادث سوف تقع اذا لم يرغب العمال أن يعملوا في جو آمن، ولاشك أنك تحاول مشاهدة ومراقبة كل مرؤسيك لكن معظم المديرين يعلمون صعوبة ذلك، وأن هذا لن يجد شيئاً. وفي النهاية سيكون أفضل بديل لديك هو أن تجعل العمال يعملون بأمان.

التزام الإدارة العليا Top Management Commitment

يتفق معظم خبراء الأمن على أن الالتزام بالأمن والأمان يبدأ من الإدارة العليا، ومن الناحية التاريخية مثلاً فإن معدل حوادث مصنع Du Pont كان أقل بكثير من الصناعة الكيميائية ككل. فإذا كان سجل متوسطاً فإنها تنفق ٢٦مليونا أخرى كتعويض، أو ٣,٦٪ من أرباحها. ولاستعادة الفرق يتعين عليها الترويج للمبيعات بنسبة حوالي ٥٠٠مليون دولار مع اعطاء الشركة صافي عائد على المبيعات نسبته ٥,٥٪. وهذا السجل الجيد للأمن قد يرجع نوعاً ما للالتزام التنظيمي بالأمان وهو الواضح في الوصف التالي:

> **"إن من أفضل الأمثلة التي عرفتها فيما يتعلق بوضع وتحديد أعلى أولوية ممكنة للأمن تحدث في مصنع Du Pont في ألمانيا. ففي كل صباح في مصنع Du Pont للبوليستر والنايلون يجتمع المدير ومساعدوه في الساعة ٨,٤٥صباحاً لمراجعة الـ٢٤ساعة الماضية. وأول موضوع يناقشونه ليس الانتاج بل الأمان والأمن. وبعد فحص تقارير الحوادث والاصابات والاخفاقات الغريبة واقناع انفسهم بأن الاجراء التصحيحي والتقويمي قد اتخذ ينتقلون للحديث عن الانتاج والجودة ومسائل التكلفة."**

وبإيجاز فبدون الالتزام التام والكامل لكل المستويات الادارية فإن المحاولات لخفض التصرفات غير الآمنة من جانب العمال ستلاقي نجاحاً أقل. والمراقب أو المشرف في المستوى الاشرافي الأول يعد بمثابة حلقة الربط الهامة في السلسلة، فإذا لم يتعامل المشرف مع الأمان بجدية كاملة، فلايتوقع ممن هم تحت رئاسته فعل ذلك.

رابعاً: ما هي أسباب حوادث العمل؟ What Causes Of Accidents

الأسباب الثلاثة الرئيسية للحوادث:

وهي عامل الصدفة، الظروف غير الآمنة والاجراءات أو الأفعال غير الآمنة من جانب الموظفين. **وعوامل الصدفة** (مثل إصابة الفرد بسبب سيره على زجاج شباك مكسور بسبب ارتطام كرة شخص ما به) تساهم في الحوادث التي تقع إلا أنها بعيدة عن ارادة وتحكم الإدارة. وبالتالي سنركز على الظروف غير الآمنة والأفعال غير الآمنة.

الظروف غير الآمنة والعوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمسببة للحوادث

إن الظروف غير الآمنة هي أحد أسباب الحوادث الرئيسية وتشمل عوامل مثل:

* الآلات غير المحصنة جيداً (ذات الوقاء غير الآمن).
* الآلات التي بها عيوب.
* الاجراءات التي تنطوي على مخاطر في أو حول الآلات أو المعدات.
* التخزين الخطر مثل الازدحام والتكدس والتحميل الزائد.
* الاضاءة غير المناسبة- مثل البهرجة الزائدة أو الضوء غير الكافي.
* التهوية غير المناسبة- مثل التغيير غير الكاف للهواء ومصدر الهواء غير النقي.

والعلاج الاساسي هنا هو الغاء أو التقليل من الظروف غير الآمنة. فمقاييس OSHA تخاطب الظروف الميكانيكية والمادية التي تسبب الحوادث- اضافة لأن قائمة فحص الظروف غير الآمنة قد تكون مفيدة وهامة في درء المشاكل الخطيرة.

وبينما يمكن حدوث ووقوع الحوادث في أي مكان إلا أن هناك مناطق عالية الخطورة. فحوالي ثلث ($\frac{1}{3}$) الحوادث الصناعية تحدث حول حافلات الروافع المشعبة وعجلات اليد وغيرها مثلاً. وأخطر الحوادث تقع عادة بالقرب من الآلات المعدنية والخشبية والمناشير أو حول آلات النقل مثل التروس والبكرات ودواليب الموازنة. وثالث أشهر الأسباب للحوادث الصناعية هي الوقوع على السلالم أو من الأدوار العليا أو حوادث المشي والسقالات، والأدوات اليدوية (مثل الأزاميل والمفكات) والمعدات الكهربائية (مثل كابلات التوصيل والمصابيح الكهربية وهكذا..) هي أسباب أخرى كثيرة لوقوع الحوادث.

العوامل الثلاثة الأخرى للحوادث المرتبطة بالعمل:

اضافة للظروف غير الآمنة فهناك عوامل ثلاثة أخرى تساهم في وقوع الحوادث: **الوظيفة نفسها، وجداول العمل والمناخ أو الجو النفسي كمكان العمل.**

فهناك وظائف معينة تكون أكثر خطورة من غيرها. فمثلاً وظيفة عامل الأوناش ينتج عنها حوالي ثلاثة أضعاف من الزيارات للمستشفيات نتيجة للحوادث أكثر من وظيفة الملاحظ أو المشرف، وبالمثل فإن عمل بعض الأقسام يكون آأمن من غيره، فقسم حفظ السجلات عادة ما يكون له معدل حوادث أقل من قسم الشحن، وايضاً جداول العمل واجهاده يؤثر أيضاً على معدلات الحوادث. ولاتزداد معدلات الحوادث عادة بشكل ملحوظ أثناء فترة أول ٥ أو ٦ ساعات من يوم العمل، لكن بعد ذلك يزداد معدل الحوادث أسرع من الزيادة في عدد ساعات العمل. وهذا يرجع نوعاً ما للتعب والاجهاد وأحياناً لحقيقة أن الحوادث تقع بدرجة أكبر خلال الورديات المسائية.

وللأسف فإن معظم الأسباب الهامة المرتبطة بظروف العمل للحوادث ليست واضحة إلى حد ما، لأنها تتضمن سيكولوجيا مكان العمل وجوه النفسي. فعلى سبيل المثال لاحظ أحد الباحثين الصدى الرسمي للحوادث القاتلة التي عانى منها عمال البترول في القطاع البريطاني للبحر الشمالي. وبناء على هذا، وكذا دراسات أخرى مشابهة يتضح أن هناك جوانب سيكولوجية متعددة لبيئة العمل

يمكنها أن تحدد مرحلة من مراحل الحوادث والأعمال المتكررة غير الآمنة. فعلى سبيل المثال الضغط القوي داخل مؤسسة ما لاتمام العمل بأسرع ما يمكن والموظفون الذين يقعون تحت ضغط هائل والمناخ السئ أمنياً- على سبيل المثال المشرفون الذين يتجاهلون الأمن والأمان- تلك كلها ظروف عمل واضحة يتسبب عن الكثير منها مرحلة من مراحل الحوادث. وعوامل الضغط المؤقت مثل درجة الحرارة العالية للمكان والاضاءة الخافتة ومكان العمل وازدحامه كلها مرتبطة بمعدل الحوادث. فالحوادث تقع بشكل متكرر في المصانع التي بها معدل تسريح مؤقت سنوياً، حيث يوجد عداء بين الموظفين.

ما الذي يسبب التصرفات غير الآمنة (السبب الثاني الرئيسي للحوادث) ؟

يدرك معظم خبراء ومديرو الأمن أنه يستحيل منع الحوادث بخفض معدل الظروف غير الآمنة فحسب. فالأفراد يتسببون في الحوادث. ولايوجد من توصل إلى وسيلة موثوق فيها لمنع الأعمال غير الآمنة من جانب الموظفين مثل:

* القاء الأدوات والمواد في الطرقات.
* العمل أو التشغيل بسرعة غير آمنة- إما بطيئة جداً أو سريعة جداً.
* التسبب في عدم فاعلية الأجهزة إما بتحريكها أو تعديلها أو فكها.
* استخدام اجراءات غير آمنة في التحميل أو الوضع أو الخلط أو التجميع.
* الرفع بشكل غير سليم.
* اللامبالاة والسخرية وسوء الاستعمال والترويع والتشاجر والمزاح السمج ومثل هذه الأعمال قد تعوق أفضل المحاولات من جانبك لخفض الظروف غير الآمنة لذا فلنناقش تلك الأعمال.

السمات الشخصية والحوادث في الشكل (١٥-٥) يوجد نموذج يلخص كيفية ارتباط السمات الشخصية بالحوادث.

شكل رقم (١٥-٥)
العوامل الشخصية كاحد مسببات الحوادث

الخصائص الشخصية →	الميول السلوكية →	انواع السلوكيات في ظل ظروف معينة →	الوصول إلى سلوكيات مسببة للحوادث
- الشخصية - مستوى الذكاء - درجة الدافعية - المهارات الحسية - المهارات الفنية - مستوى الخبرة... الخ	- الاتجاهات غير المرغوبة - العادات السيئة - النقص في مستوى القدرات والاستعدادات - الميل للمخاطر	- عدم الانتباه - شرود الذهن - اللامبالاة - الفشل في الالتزام بالاجراءات	زيادة معدلات قيام الأفراد بسلوكيات مسببة للحوادث

ويقول Emest Mc Cormick و Joseph Tiffin أن السمات الشخصية مثل (الشخصية والتشجيع وغيرها) تعمل كأساس لتوجيهات سلوكية معينة مثل التوجه للمخاطرات والتوجهات غير المرغوبة. وهذه التوجهات السلوكية تنتج عنها أفعال غير آمنة بالتالي مثل اللامبالاة والفشل في اتباع التعاليم والاجراءات. وبالتالي فإن هذه الأفعال غير الآمنة تزيد من احتمالية حدوث ووقوع الحوادث.

ما هي السمات التي تميز الأفراد الميالين لوقوع حوادث لهم؟!

لقد حاول علماء النفس لسنوات طويلة تحديد حجم السمات التي تميز الأشخاص الميالين للحوادث عن غيرهم. فبينما يرى البعض أن هؤلاء الأشخاص ليسوا مندفعين، يتشكك معظم الخبراء اليوم من أن الميل للحوادث ليس منتشرا، لأن بعض الأشخاص تقع لهم حوادث بدون تدخل الموقف الموجودين فيه. والاجماع قائم على أن الشخص الميال للحوادث في وظيفة ما قد لايكون كذلك في وظيفة أخرى، وأن الميل لوقوع حادث عرضي، فعلى سبيل المثال سمات مثل الاستقرار النفسي والعاطفي قد تميز العمال الميالين للحوادث في وظائف تشمل وتنطوي على مخاطر. ونقص المهارات الحركية قد يميز العمال الميالين للحوادث في وظائف تتطلب التنسيق. وفي الواقع أن العديد من السمات الانسانية قد وجد أنها ترتبط بتكرار الحوادث في مواقف معينة كما سيتضح من النقاش التالي.

- **الرؤية Vision** وهي مرتبطة بتعدد الحوادث لوظائف عدة. فمثلا سائقو السيارات العابرة (المسافرين) والأتوبيسات داخل المدن والعمال القائمين بالعمل على الآلات والذين لديهم رؤية وبصيرة عالية تقع لهم اصابات أقل من غيرهم.

- **السن (العمر)** وجميعنا يدرك أن الحوادث تقع عامة مابين سن ١٧ و٢٨ سنة وتضمحل بعد ذلك لتصل لمعدل أقل في أواخر سن الخمسين والستين. وبينما توجد أنماط عديدة في وظائف مختلفة فإن عامل السن هذا يبدو عاملا عاما ومشتركا.

- **المهارات الادراكية الحسية والمهارات الحركية:**

انتهى أحد الباحثين للقول بأنه بينما تكون المهارات الحسية الادراكية لأحد العمال مكافئة أو أعلى من مهارته الحركية فإن الموظف يكون عاملا آمنا نوعا ما. لكن عندما يكون معدل أو مستوى الادراك أقل من مستوى الحركة يكون الموظف ميالا للوقوع في الحوادث، ويزداد هذا المعدل مع زيادة هذا الفرق بين المهاراتين. وهذه النظرية تعد انقلابا في فكرة: انظر قبل أن تقفز، فالعامل الذي يكون رد فعله أسرع مما يمكنه أن يدرك ويشعر قد تقع له حوادث اكثر.

- **الاهتمامات الوظيفية:**

كما ناقشنا، الفصل الخامس في Strong- Compbell Vocational Interest Inventory هناك مقاييس وموازين للطيار، والمصرفي، من بين أشياء أخرى، ولقد قام أحد الباحثين بمكافأة ومعادلة "روح المغامرة" بمقياس الملاح أو الطيار (والحذر) بمقياس المصرفي. ثم قام بتطوير مؤشر "الميل للحوادث" بطرح الثاني من الأول. ثم في دراسة لكل الوظائف الخطرة وغير الخطرة في مصنع للأغذية وجد أن الموظفين الذين يسجلون مؤشرات أعلى ميلا للحوادث لديهم معدلات حوادث أعلى في كل من الوظيفتين (الخطرة وغير الخطرة). وتشير النتائج إلى أنه يبدو من الممكن استخدام اختبارات نفسية لتحديد الأفراد الميالين للحوادث في وظائف معينة.

• **ملخص :** إن هذه النتائج لا تقدم قائمة كاملة بالسمات الشخصية التي تم إكتشاف إرتباطها بمعدلات الحوادث الأعلى. وما تشير إليه هذه النتائج هو أنه لوظائف معينة يمكن تحديد الأفراد الميالين للحوادث وكشفها وحجبها.

رؤية بحثية: مما سبق يتضح من مناقشتنا أنه لايوجد في العادة سبباً واحداً لحوادث العمل- سواء أفعال أو ظروف- بل أن أسباب الحوادث قد تكون متعددة الأوجه ويتضح ذلك من الدراسة التي أجريت مؤخرا على المراهقين الموظفين وكان المشاركون فيها ٣١٩ شخصا قام الباحث باستقطابهم من خلال الاعلان بثلاث جامعات و٣٧ مدرسة ثانوية في ولاية نيويورك. وكان يتعين على الطالب أن يكون عمره ما بين ١٦ و ١٩ عاما ويعمل مقابل أجر في مؤسسة رسمية بمعدل ٥ ساعات كل أسبوع، وطالب يعمل كل الوقت. وطلب منهم استكمال استقصاء مفصل، ولقد استهدفت هذه الاستقصاءات قياس كل من التوقعات المحتملة لاصابات العمل (مثل النوع) وعدد وطبيعة اصابات العمل التي وقعت بالفعل.

ويتضح وجود عوامل عدة أو توقعات مرتبطة بعدد إصابات العمل التي عانى منها هؤلاء الصبية. فعلى سبيل المثال كان النوع مهما. فالصبية الأولاد سجلوا اصابات عمل أكثر من الفتيات (ربما لأنهم تعرضوا أكثر لمخاطر جسدية في العمل). كما أن الشخصية أيضا مهمة؛ فعلى سبيل المثال "التأثير السلبي"، أي الحد الذي إليه يعاني الأفراد من أمزجة وطبائع سلبية وإستجابة نفسية سلبية ويقاس ببنود أو بعبارات مثل "غالبا ما أثار من المضايقات البسيطة" ترتبط باصابات العمل.

وهناك مؤشرات محتملة مرتبطة باصابات العمل وتشمل: التثبيت الوظيفي (كلما طالت المدة الوظيفية كلما زادت احتمالية وقوع اصابات، ربما لأن العمال الأكثر معاناة يحصلون على مهام تتضمن مستويات مهارية أعلى وتعرضا أكبر للمخاطر؛ والتعرض لمخاطر جسدية؛ والأعباء المفرطة من العمل، والملل الوظيفي والصحة الجسدية السيئة؛ وسوء الاستخدام الوظيفي. الا أن نتائج دراسة تركز على المراهقين لاتنطبق بالضرورة على الكبار العاملين، إلا أن من أهم نتائج هذه الدراسة هي أن أصحاب الأعمال يحتاجون لبرامج الأمن الشامل- فهي لاتعتمد فقط على "رصاصة سحرية" واحدة فحسب مثل محاولة التعرف على الأفراد الذين يتعرضون لمخاطر أعلى، نظرا لأن للحوادث أسباباً متعددة، ولنعود لمناقشة كيفية منع الحوادث في النقطة التالية.

خامساً: كيفية الوقاية من حوادث العمل: How To Prevent Accidents

في الواقع يمكن اختصار منع الحوادث في نشاطين أساسيين:

(١) الحد من الظروف غير الآمنة، (٢) خفض الأعمال غير الآمنة من خلال وسائل عدة.

الحد من الظروف غير الآمنة

وهي أول خط دفاعي لصاحب العمل حيث أنه يتعين على مهندس الآمان تصميم وظائف لمنع أو تخفيض المخاطر الجسدية. اضافة لذلك فإن المشرفين والمديرين يلعبون دورا في خفض والحد من الظروف غير الآمنة. "استخدم قائمة فحص مثل تلك الموجودة في الشكل (١٥-٤)، أرقام قائمة فحص الكشف الذاتي في ملحق هذا الفصل لتحديد ومنع المخاطر الكامنة".

أحيانا ما يكون الحل لدرء موقف غير آمن واضحا، وأحيانا ما يكون أكثر غموضا فمثلا الانزلاقات والسقطات في العمل تنتج غالبا عن وجود مادة انزلاق على سطح الأرض، وعلاج مثل هذه المشكلات قد يشمل وضع غطاء للأرض لمنع الانزلاقات، لكن الأضاءة الآمنة الخاصة قد تقلل أيضا من حدوث مشكلات مرتبطة بظروف غير آمنة، فعلى سبيل المثال الأحذية المضادة

للأنزلاق ذات النعال البارزة قد تمنع الانزلاق والسقوط. وهناك منتجات أخرى صحية وآمنة موضحة بالشكل (١٥-٦).

خفض الأعمال (الأفعال) غير الآمنة من خلال الاختيار والتسكين:

إن خفض الأفعال غير الآمنة هو المدخل الثاني الرئيسي ولعمل ذلك يجب تحديد وفصل هؤلاء الأفراد الميالين لوقوع حوادث قبل استئجارهم. والأسلوب الأساسي هو تحديد السمات الانسانية (مثل المهارة المرئية) التي قد تكون مرتبطة بالحوادث في وظائف خاصة محل النقاش ثم نحدد ما اذا كانت الأرقام المسجلة حول هذه السمات مرتبطة بالفعل بالحوادث في العمل أم لا، فعلى سبيل المثال:

NEW Products

Edited by Virginia Sutcliffe

New safety and health products to help you run your business more effectively.

Dual-Purpose Lenses



Circle 250

Overboots



Circle 251

Disposable Waste



Circle 252

Washable Gloves



Circle 253

Respirators



Circle 254

Safe Lifting



Circle 255

Workwear



Circle 256

Vibration Reminder

December 1998 | Occupational Hazards 57

شكل رقم (١٥-٦)
انتاج منتجات جديدة
اكثر امنا وسلامة على
الموظف أثناء التشغيل

- **اختبارات الاستقرار النفسي والشخصية:**

لقد استخدمت الاختبارات النفسية- خاصة اختبارات الاستقرار النفسي أو العاطفي- لفصل قائدي سيارات الأجرة. ولقد كان الاختبار فعالا خاصة عندما أدير في ظل ظروف توزيع وفصل. وفي هذه الحالة وجد الباحثون أن سائقي التاكسي الذين ارتكبوا خمس مخالفات أو أكثر في هذه الاختبارات سجلوا ٣ حوادث بينما من ارتكبوا أقل سجلوا فقط ١,٣ حادثة في المتوسط.

- **مقاييس التنسيق العضلي (التناسق العضلي)**

كلنا يعلم أيضاً أن التناسق مؤشر للأمان في وظائف معينة. ففي احدى الدراسات وجد أن أكثر من ٦٠٠ موظفاً قد تم تقسيمهم لمجموعتين حسب سجلات الاختبار في اختبارات التناسق. ووجد أن الربع الأسوأ كان له معدل ٥١٪ حادثة أكثر ممن هم في الأرباع الثلاثة الأفضل.

- **اختبارات المهارات المرئية (البصرية)**

إن الرؤية الجيدة تلعب دورها في منع الحوادث في وظائف عدة منها القيادة وتشغيل الآلات. وفي دراسة في مصنع (طاحونة) للورق وجد أن ٥٢ موظفا سجلهم خالي من الحوادث قد تم مقارنتهم بـ ٥٢ موظفا ميالين للحوادث. وقد وجد الباحث هنا أن ٦٣٪ من المجموعة غير الميالة للحوادث قد اجتازت اختبار الرؤية بينما ٣٣٪ فقط من المجموعة الميالة للحوادث قد اجتازته.

- **اختبارات مصداقية الموظف:**

تشير دراسات متعددة لأن اختبارا مثل اختبار مصداقية الموظف (ERI) قد يعين أصحاب الأعمال على خفض الأفعال غير الآمنة في العمل. ويقيس هذا الاختبار أبعاد الموثوقية مثل النضج العاطفي والوعي والأداء الآمن للوظيفة والأداء الحريص للوظيفة ويستخدم هذا الاختبار كاستجواب قبل المقابلة أو لتطوير أسئلة متابعة يتم طرحها أثناء المقابلة وفحوصات مرجعية، وإضافة الاختبار لعملية الاختيار مرتبطة بفحص معدل الحوادث، في حين لم تكن نتائج احدى الدراسات حاسمة وقاطعة.

- **ملخص** يلخص البروفسيور نورمان ماير Norman Maier بالقول أن:

إن حقيقة وجود علاقة نهائية وحاسمة بين اختبارات الميل للحوادث هذه والبراعة والتقدم في العمل لهامة جدا من الناحية العملية. فيمكن للمديرين الحد من الحوادث وتحسين القدرة العقلية المهارية للموظفين في نفس الوقت باختيار الموظفين الذين يعملون بكفاءة.

قانون الأمريكيون ذوى الاعاقة والأمان The ADA And Safety

إن الأمريكين ذوي الاعاقة لهم صلة واتصال خاص بقرارات الفرز الخاصة بالآمان. فعلى سبيل المثال اعتاد الكثير من أصحاب الأعمال على الاستفسار عن تاريخ التعويض (الأجري) من المتقدمين قبل تعيينهم لتجنب كل من المطالبين المعتادين للتعويضات، واستئجار أفراد ميالين للحوادث. وفي ظل قانون الأعاقة يُحرم الاستعلام قبل الاستئجار عن حوادث وقضايا تعويضات العمال المتقدمين. وهكذا لايمكنك سؤال المتقدمين ماذا كانت لديهم اعاقة كما لايحق أن تطلب من المتقدمين التعرض لاختبارات تميل لفصل ذوي الاعاقات. إلا أنه يمكنك عادة السؤال عما إذا كان

لدى المتقدم القدرة على أداء وظيفة ما ثم تسأله: هل تعلم شيئا عن السبب الذي يجعلك غير قادر على أداء المهام المتنوعة للوظيفة التي تسعى إليها؟!

خفض الأعمال غير الآمنة من خلال البوسترات (الملصقات) ووسائل الدعاية الأخرى:

إن وسائل الدعاية مثل ملصقات الأمان قد تساعد في خفض الأعمال غير الآمنة. ففي احدى الدراسات تزايد استخدامهم لها بوضوح مما زاد من السلوك الآمن بنسبة أكثر من ٢٠٪. وعلى الجانب الآخر فإن الملصقات لاتعد بديلاً لبرامج الأمان الشامل، وهي تتحد مع أساليب أخرى مثل الفرز والتدريب للحد من الظروف والأعمال غير الآمنة. ويجب تغيير الملصقات بشكل مستمر أيضا.

خفض الاجراءات والأفعال غير الآمنة من خلال التدريب

إن التدريب يساهم إلى حد كبير في خفض معدل الحوادث. وهو يناسب أكثر الموظفين الجدد، فعليك أن ترشدهم للإجراءات والأعمال الآمنة وتحذرهم من المخاطر المحتملة وتعمل على تطوير مدى تخلصهم المسبق من المخاطر وميلهم للأمان. ولقد أصدرت OSHA كتيبين أولهما:

"متطلبات التدريب في ظل OSHA" والآخر "تدريس الأمان والصحة في مكان العمل" وهما مفيدان في هذا الخصوص. فمصنع Suburo-Isuzu للسيارات في لافاييت Lafayette بالهند به موظفون يعملون في سلسة من التدريبات قبل بدء العمل، منها لمس الأقدام وتحويل الجذع ورفع الأزرع وأداء التمارين الأخرى للمد، للمساعدة في خفض الاصابات المرتبطة بالعمل.

خفض الاجراءات والأفعال غير الآمنة من خلال برامج تشجيعية وتشجيع التعزيز الايجابي:

نظراً لأنك لاتتوقع أن يحتاج الأفراد لعوامل تشجيع للعمل بأمان (خاصة هؤلاء المعرضون للأذى)، فإن البرامج التشجيعية والتعزيز الايجابي كانت ولا تزال ناجحة في خفض اصابات وحوادث العمل. فعلى سبيل المثال نجد شركة UPS تمنح سائقيها مكافآت أو علاوات للأمان

منذ عام ١٩٩٣. وفي فروع التصنيع لمؤسسة Clariant يتم تقييم المديرين والموظفين سنويا حسب تلبية وتحقيق الغايات والأهداف في أربع مجالات رئيسية منها الأداء الآمن (وعلاواتهم حتى ٨٪ من اجمالي الأجر) وبالتالي فهم يعتمدون على سجلات الأمان الخاصة بهم. ومن جانب آخر يحذر أحد الخبراء من أن التخلص من الظروف غير الآمنة والتي تنطوي على مخاطر هي مسئولية المدير أولا والتحفيز على عدم اتباع الاجراءات غير الآمنة وسلوكيات الموظف لكنها لاتغني عن التصميم الجيد للوظيفة ونظم الرقابة الهندسية.

ويمكن لبرامج الدعم الايجابي تطوير الأمان أيضا في العمل. ولقد تم تنفيذ احد البرامج في أحد مخابز الجملة التي تخبز وتغلف وتنقل منتجات الفطائر لمنافذ البيع بالتجزئه عبر أنحاء الدولة. وتشير احدى التحليلات للظروف المرتبطة بالأمان الموجودة في مصنع قبل الدراسة إلى الحاجة للتطوير والتحسين في بعض المجالات. فعلى سبيل المثال لم يتلق الموظفون الجدد تدريبا رسمياً على الأمان، وذكر الأمان بالكاد على أساس يومي، ووضعت ملصقات أمان ودعائية في مدخل منطقة العمل، وعلى لوحات الاعلانات في حجرة الطعام ولكن لم تجدد لمدة ٦ أشهر. ولم يكن هناك شخص

مسئول عن الأمان. وبالمثل تلقى الموظفون دعما قليلا أو لم يتلقوا تشجيعا أو دعما ايجابيا لأداء الأمان واتمامه. ولم يذكر المديرون شيئا أو أنهم ذكروا القليل عن الموظفين الذين يقضون الوقت في أداء الأمان. وبالرغم من أن معدل الحوادث قد قفز، فإن العديد من الموظفين تعين عليهم تجربة والمعاناة من الحوادث من جراء أداء غير آمن، لذا فكان هذا العقاب مفقودا.

◦ برنامج الأمان الجديد The New Safety Program

لقد ركز برنامج الأمان الجديد على التشجيع الايجابي والتدريب. وتم تحديد هدف منطقي وتم التوجه به للعمال لضمان معرفتهم لما هو متوقع منهم من أداء طيب. والمرحلة الثانية هي مرحلة التدريب. وهنا يزود الموظفون بمعلومات عن الأمان خلال جلسة تدريبية ٣٠ دقيقة. وتم عرض زوجين من الشفافات التي تصور المشاهد خلال المراحل المختلفة في المصنع. فعلى سبيل المثال في أحد الشفافات يظهر أحد المشرفين وهو يقفز عبر الناقل. وبعد عرض عمل غير آمن يطلب من الموظفين وصف وهدف الجزئية الخاطئة "ما هو عنصر الأمان هنا؟" ثم وبعد بث المشكلة تعرض نفس الحادثة بطريقة آمنة ونحدد قاعدة إدارة الأمان بوضوح (اذهب حوله وليس تحت أو أعلى النواقل) وفي ختام مرحلة التدريب يتم حصر مجموعة السلوكيات الآمنة التي تم الاتفاق عليها خلال التدريب ويتم تشجيعهم على زيادة معدل أدائهم لتحقيق هدف الأمان الجديد للأسباب التالية: لحمايتهم الخاصة، ولخفض تكاليف الشركة، ومساعدة المصنع في أن يحتل أفضل مكان في موقع الأمان للشركة الأم. ثم يوضع الرسم وقائمة بقواعد الأمان (افعل ولاتفعل) في مكان حيوي بمنطقة العمل.

◦ التعزيز (التشجيع) والأمان Reinforcement and Safety

لقد لعب الرسم البياني دورا أساسيا في مرحلة الدراسة الأخيرة وهي" التعزيز أو التشجيع الايجابي". حيث تجول المراقبون عبر المصنع يجمعون معلومات حول نظم الأمان، ثم يذكرون نسبة الحوادث والأحداث التي رأوا أنها منفذة على نحو آمن من خلال المجموعة ككل على الرسم البياني التخطيطي وبالتالي تزويد العمال بتغذية عكسية حول أدائهم فيما يخص نظام الأمان. ثم أمكن للعمال حينئذ مقارنة أدائهم الحالي بالأمان مع كل من أدائهم السابق وهدفهم المحدد. اضافة لذلك أثنى المراقبون أو المشرفون على العمال عندما قاموا بأداء فعاليات منتقاة بأمان. فالأمان في المصنع قد تطور بشكل ملحوظ بالتالي.

خفض الاجراءات والأعمال غير الآمنة من خلال التزام الإدارة العليا

إن أحد أكثر النتائج البحثية توافقا وتجانساً هي أن برامج الأمان الناجحة تحتاج لإلتزام قوي من الإدارة تجاه الأمان. وهذا الالتزام يبرز نفسه في اهتمام الإدارة العليا بصفة شخصية بأنشطة الأمان على أساس روتيني؛ مع اعطاء مسألة الأمان الأولوية الأولى في الاجتماعات وجدولة الانتاج واعطاء مسئولي الأمان في الشركة الرتبة والمكانة العالية؛ وتضمين التدريب على الأمان في برامج تدريب العمال الجدد.

خفض أو الحد من الاجراءات والأعمال غير الآمنة من خلال التأكيد على الأمان:

إن وظيفة المشرف على الأمان هي تحديد الأسلوب الذي يعمل به تابعيه ومرؤسييه بأمان. وهذا يقتضي أكثر من الدفاع عن الأمان وضمان اتباع قواعد الأمان، بالرغم من أهمية هذه الأمور. والأهم من الكلام هو الفعل فمثلما قال مدير مصنع Du Pont من قبل فمن المهم أن نوضح مدى أهمية الأمان قولا وعملا. فعلى سبيل المثال:

* امدح الموظفين عندما يختارون سلوكيات الأمان؛ واستمع لهم وهم يطرحون مقترحات أو مشاكل أو شكاوي؛
* كن مثلا أعلى باتباعك لقاعدة الأمان واجراءات الأمان كلها؛
* باستمرار طور وبسّط من الأمان في المصنع مثلا بإزالة المخاطر كلما أمكن؛
* قم بزيارة مواقع المصنع بانتظام؛
* تحدث عن وصلات الأمان بوضوح وصراحة كأن تخبر الموظفين ما أمكن عن أنشطة الأمان مثل اختبار الانذارات وتغيير معدات أو اجراءات الأمان؛
* اربط العلاوات التشجيعية التي يقدمها المدير بالتحسينات التي تجري على نظام الأمان. فمثلا قامت شركة Georgia-Pacific بخفض تكاليف التعويضات لعمالها من خلال سياسة الموارد البشرية (H) التي تجبر المديرين على خفض الحوادث أو بمصادرة ٣٠٪ من علاواتهم التشجيعية.

خفض أو الحد من الأعمال غير الآمنة بوضع سياسة للأمان:

إن سياستك للأمان يتعين عليها أن تؤكد أن الشركة ستعمل ما بوسعها لازالة أو الحد من الحوادث والاصابات. كما يتعين أيضا عليها أن تؤكد على أن منع الحوادث والاصابات ليس هاماً فحسب، بل ان له الأهمية القصوى في شركتك.

خفض الاجراءات غير الآمنة بوضع أهداف رئيسية للتحكم في خسائر معينة:

قم بتحليل عدد الحوادث وأحداث الأمان، ثم ضع أهدافاً يتم تحقيقها. فمثلاً يمكن وضع أهداف للأمان ممثلة في معدل الوقت الضائع نتيجة للاصابات لكل عدد من أعداد الموظفين العاملين كل الوقت.

خفض الاجراءات غير الآمنة بإجراء الفحص على معدات الأمان والسلامة:

أي التفتيش بشكل منتظم على جميع الأماكن المحتمل حدوث مشاكل خاصة بالأمان والسلامة فيها باستخدام قوائم الفحص، ثم مراقبة جميع الحوادث والتحقيق فيها ثم وضع نظام لاعلام الإدارة بالظروف الخطرة.

خفض الاجراءات غير الآمنة بالتحكم في عبء وضغط العمل:

في أحد الدراسات التي أجريت مؤخراً كان العبء أو التحميل الرئيسي الزائد (أو الدرجة التي يرى أن أداء الموظف قد تأثر عندها بوقت غير ملائم وموارد غير مناسبة) مرتبط بالسلوكيات غير الآمنة. وبالمثل فلقد اقترح باحثون آخرون، أنه مع زيادة عبء العمل يكون العمال ميالون

لاستخدام نظم عمل تنطوي على مخاطر. ويتعين على أصحاب العمل ومشرفيهم مراقبة الموظفين والاشراف عليهم (خاصة الذين يعملون في مهام خطرة) لتحديد علاقات الخطر والعبء الزائد من العمل والتوتر.

وتلخيصاً لما سبق فأن الخطوات التي تتخذ لخفض الحوادث في مكان العمل تشمل بإيجاز:

* خفض الظروف غير الآمنة.
* خفض الأعمال غير الآمنة من خلال الاختبار (أو الانتقاء) أو وسائل أخرى.
* استخدام الملصقات وأساليب الدعاية الأخرى.
* توفير التدريب على الأمان.
* استخدام التشجيع الايجابي.
* التأكيد على التزام الإدارة العليا.
* التأكيد على الأمان.
* وضع خطة أو سياسة للأمان.
* وضع أهداف معينة للتحكم في الخسارة والفقدان.
* إدارة وفحوصات منتظمة عن الأمان والصحة.
* مراقبة والتحكم في عبء وتوتر العمل الزائد.

الأمان خارج نطاق المصنع: Safety Beyond The Plant Gate

بينما يركز معظم أصحاب الأعمال على تطوير سلوكيات ومسار الأمان وظروفه في العمل، نجد الكثير والكثير من غيرهم من أصحاب الأعمال يرون أن برامج الأمان خارج العمل هامة أيضاً. فعلى سبيل المثال قُدر أن الشركات الأمريكية تدفع حوالي ٤٠٠دولار لكل موظف سنوياً لتغطية نفقات الصحة والعناية الصحية والنفقات الأخرى الناتجة عن اصابات خارج العمل للموظفين وعائلاتهم، وأن حوالي ستة مليون شخصاً قد عانوا من اصابات اعاقة مؤقتة أو دائمة من حوادث خارج العمل عام ١٩٩٧.

ولقد نفذ المصنع الكميائي Rohm & Haas هذا البرنامج في كل مواقعه بالولايات المتحدة. وفي فرعه بولاية تكساس--» Deer Park يوجد فريق عمل للأمان خارج العمل مؤلف من ١٠ موظفين متطوعين وقد نظموا سلسلة من التقريرات والبرامج لهدف خفض الاصابات خارج العمل. فعلى سبيل المثال أدار فريق العمل فحصاً حول حزام الأمان "إذا قام الموظفون بوضع حزام الأمان أثناء القيادة للمصنع فإنهم يتلقون تذكرة يانصيب ومعلومات حول أمان الحزام".

والسمة التالية لإدارة الموارد البشرية HRM العالمية توضح حقيقة أن إدارة الأمان ذات أولوية أولى للشركات حول العالم.

إدارة الموارد البشرية العالمية Global HRM

الأمان في شركة البترول الكيماوية السعودية

يقول عبدالله الشيخان وهو مدير الأمن والأمان الصناعي في شركة البترول الكيماوية السعودية في مدينة جبيل Jubail بالسعودية أن سجل الأمان المتميز في شركته هو نتيجة لحقيقة أن **"موظفينا هم أبطال الأمان"**

وفي شركة السيد الشيخان (وتلقب بـ صدف Sadaf والتي تعني صدفة باللغة العربية) نجد أن الموظفين يعملون في كل جزء من أجزاء عملية الأمان. وهم يعملون في لجنة الأمان ويقومون يومياً بتطوير وإدارة اجتماعات يومية وشهرية للأمان ويديرون تحليلات وظيفية للأمان مثلاً.

وفي "صدف" يبدأ الأمان بفريق عمل الإدارة العليا بالشركة. فمندوبي الإدارة العليا يعملون في لجنة الصحة والأمان بإدارة الشركة. وهذه اللجنة من مهامها الاجتماع مرة واحدة في الشهر لمراجعة تقارير الأحداث ووضع أهداف خاصة بالصحة والأمان ومراجعة احصاءات الأمان ورعاية برامج الأمان. وعلى المستوى الاداري يعمل الموظفون المتطوعون في لجان الصحة والأمان الادارية حيث يراقبون الأداء ويراجعون احصاءات الأمان الادارية.

ويتم تشجيع ثقافة "الأمان أولاً" في شركة "صدف" غالباً من اليوم الأول لوصول الموظفين الجدد للعمل. فعلى سبيل المثال يتم تشجيع وحث الموظفين على المشاركة في عملية الأمان أثناء توجيههم لوظفهم الجديد. ثم (بعد ٦أشهر تقريباً) يحضرون لقاءً مدته يوم واحد حيث يقوم المسئولون بالشركة بشرح والتأكيد على أهمية سياسة الشركة الخاصة بالصحة والأمان والسياسات الخاصة بالبيئة، وأيضاً البرنامج الخاص بها. كما يشارك الموظفون أيضاً في جلسات تدريب ادارية لمناقشة قضايا الأمان الادارية ومقترحات الأمان. ويعمل موظفو الشركة أيضاً مع لجانهم الادارية لإدارة بيانات وفحوصات نهائية شهرية خاصة بالأمان ولمراجعة وتوثيق الأمان الوظيفي الاداري وتسليم اقتراحات الأمان (حوالي ٦٠ اقتراحاً يتم تسليمهم كل شهر). كما يطلب أيضاً من الموظفين تقديم تقرير عن كل حادث وأدنى عيب في طبيعة الأمان ونتيجة لذلك يُقدم كل عام أكثر من ٦٠٠ تقريراً. وتستخدم المعلومات لتعقب اتجاهات الحوادث وتمكين الإدارة والموظفين الاداريين من تطوير توصيات الأمان.

التحكم في تكاليف التعويض للعمال:

لقد ارتفعت تكاليف التعويض للعمال. فبينما تدفع هذه التكاليف عموماً من جانب شركة التأمين لصاحب العمل، فإن دفعات التأمين نفسها تكون متناسبة مع معدل التعويض للعامل القائم على أساس الخبرة في الشركة. ومن هنا فإنه كلما كان للعامل تعويض يطالب به الشركة كلما زادت مدفوعات الشركة من أقساط التأمين.

وهناك عوامل متعددة في خفض مطالب تعويض العمال:

- قبل الحادث: إن انسب وقت لبدء التحكم في مطالب العامل بالتعويض هو قبل وقوع الحادث وليس بعده. وهذا يقتضي اتخاذ كل الخطوات التي لخصناها من قبل. فعلى سبيل المثال التخلص من

الظروف المؤدية لعدم الأمان وفصل الأفراد الميالين للحوادث.. وهكذا.

- **بعد الحادث:** قد يكون المرض أو الاصابة الوظيفية حدثاً مؤلماً بوضوح للموظف ومن المهم الطريقة التي يعالج بها صاحب العمل هذا الجرح. وسيتساءل الموظف عن أشياء عدة منها، أين سيتلقى العلاج الطبي وهل سيُدفع له قيمة الوقت الذي ضاع منه في الاصابة. وعند هذا الحد عادة ما يقرر الموظف ما إذا كان سيعين محامياً له للمطالبة بحقة كتعويض، ويتعين على أصحاب الأعمال بالتالي تقديم المساعدة الأولية والتأكد من أن العامل سيلقى اهتماماً طبياً سريعاً وأنك مهتم بالعامل المصاب وبأسئلته وهمومه ومخاوفه؛ ثم تسجل الحادث، وتقدم التقارير الخاصة به في ملف خاص وتشجعه على العودة السريعة للعمل.

- **توسط من أجل عودة الموظف للعمل:** بإدارة ومعالجة تكاليف تعويض العامل:

> **ربما أهم شئ يفعله صاحب العمل لخفض التكاليف هو تطوير برنامج قوي للعودة للعمل يشمل اتاحة عمل بمهام خفيفة. وافضل حل لأزمة تعويض العمال الحالية لكل من الموظف وصاحب العمل هو أن يصبح العامل عضواً منتجاً مرة ثانية. فهذا لصالحه بدلاً من أن يكون ضحية تعيش على الانتقاعات".**

والسمة التالية للمنظمة عالية الأداء توضح كيف يمكن لبرنامج الأمان المصمم جيداً تطوير أداء شركة ما.

المنظمة عالية الأداء The High Performance Organization

بناء منظمات أفضل وأسرع وأكثر تنافسية من خلال الموارد البشرية أو القوى العاملة: برنامج الأمان:

* مؤسسة دايتون Dayton Parts في هاريسبرج PA, Harrisburg. قبل حقبة التسعينات لم يكن لمؤسسة دايتون بارتس (DPI) برنامج أمان وظيفي وكانت الاصابات تعد جزءاً طبيعياً للتصنيع، وفي أوائل التسعينات دفعت إدارة DPI الجديدة، التكاليف الخاصة بتعويض العمال إلى تطوير المؤسسة (DPI) لاتباع وإدارة الأمان الوظيفي.

والهدف الرئيسي لبرنامج الأمان هو زيادة الوعي بالأمان في DPI. والبوادر التالية والمصممة لمساعدة المنظمة في تحقيق هدفها دعمها التزام الشركة بالأمان ولجنة الأمان التنفيذية التي تجتمع ربع سنوياً لمناقشة قضايا ومسائل الأمان الراهنة ووضع خطط للمستقبل.

* ولقد تم تأسيس لجنة لأمان الموظفين، لها مندوبين في الشركة. وهذه المجموعة تقوم بجولة داخل المصنع وتقدم قائمة بمشكلات الأمان وتعمل مع مجموعة موظفين في قسم الصيانة لاصلاح لمعالجة تلك المشكلات.

* إن برنامجا ممتداً مطلوب لجميع موظفي التصنيع والتوزيع والخدمة قبل بدء عملية الانتاج كل يوم للمساعدة في تجنب الاصابات المرتبطة بالعمل.

* إن برنامج الأمان الوظيفي التشجيعي يمنح مكافآت للعمال المهتمين بالأمان، فمرور عام بدون وقوع حادث يضيع وقت العمل، يجعل العمال مؤهلين لكسب يوم أمان من عملهم في يانصيب شهري أو علاوة قدرها ١٠٠ دولاراً في نهاية العام.

* تقوم لجنة التدبير المنزلي بالتحكم في نظافة المصنع. وتحول هذا البرنامج إلى منافسة لأنظف مكتب في المصنع.
* يشمل برنامج رسمي للتدريب على الأمان اجتماعات شهرية حيث تعرض شرائط فيديو قصيرة عن الأمان ويتم مناقشة قضايا الأمان، وتخصص محاضرات أطول للتدريب لموضوعات مثل عمليات الرافعات والمعدات الواقية وتجنب اصابة الظهر.
* عندما تحدث اصابات تعمل مؤسسة DPI الآن مع الموظفين المصابين للتأكد من أنهم يتلقون العناية الطبية والعودة للعمل قدر ما استطاعوا. ويضمن مدير الحالة أن الموظف المصاب قد عرض على أفضل طبيب ويصحبه لمكتب أو عيادة الطبيب. وتقوم مؤسسة DPI بعمل اتصال هاتفي اسبوعي مع الموظف عندما لايكون الموظف قادراً على العمل، اضافة لذلك تخصص وظائف مخففة المهام لتوفير عمل انتاجي أثناء وقوع الموظفين تحت قيود الاصابة والمرض.

وفي عام ١٩٨٨ كان لمؤسسة DPI ١٠٠٠ يوماً من أيام العمل المفقودة بسبب الاصابات. وبعد سريان برنامج الأمان انخفض عدد الأيام المفقودة الضائعة بشكل كبير إلى ٩١ يوماً عام ١٩٩٣ و٦٩ يوماً عام ١٩٩٤.

المصدر حقوق الطبع لعام ١٩٩٨: مركز التميز لأفضل عمليات تصنيع.

سادساً: سلامة الموظفين: المشكلات والحلول:

إن أداء الموظف في العمل قد يتأثر بسبب عدد من المشكلات الخاصة بالصحة. وتشمل المواد المؤثرة على الصحة: ادمان الكحوليات والتوتر ومعدن الاسبستوس Asbestos وعروض الفيديو والايدز أو نقص المناعة والعنف في مكان العمل.

* ادمان الكحوليات وسوء استخدام العقاقير:

إن ادمان الكحوليات المسكرة وسوء استخدام العقاقير من المشاكل الخطيرة واسعة الانتشار في العمل. فبينما انخفضت نسبة العمال المشتغلين كل الوقت في الولايات المتحدة والمدمنين للمخدرات المحرمة لأكثر من النصف منذ عام ١٩٨٥، فحوالي ١٥٪ من العمال لايزالون يسجلون استخدامهم للمخدرات المحظورة في العام السابق، حوالي نسبة ٣,٧ يستخدمون العقاقير المحظورة و ٤,٧٪ يستخدمون الكحوليات المسكرة. وخمسون بالمائة (٥٠٪) من المدمنين للكحوليات من النساء و٢٥٪ من العمال ذوي المكانة العالية و٤٥٪ من الموظفين الرسمين/ الاداريين، ٣٧٪ من خريجي المدارس العليا و ٥٠٪ ممن هم طلبة في الجامعة وأنهوا دراستهم الجامعية.

ويقدر بعض الخبراء أن ٥٠٪ من كل الموظفين الذين يمثلون ويسببون مشاكل في الشركة من مدمني الكحوليات، ففي أحد مصانع تجميع السيارات وجد أن ٤٨,٦٪ من الشكاوى عبر دورة عام واحد مرتبطة بالكحول، وفي الولايات المتحدة وحدها كلف من أساءوا استخدام العقاقير أصحاب الأعمال حوالي ٣٠ بليون دولاراً سنوياً في انتاج ضائع، وسببوا ٤٠٪ من جميع الأمراض والأضرار الصناعية.

وتأثيرات ادمان الكحول على العامل والعمل خطيرة. فكلاً من نوع وكم العمل يضمحل بحدة وشكل أو نوع التغيب عن العمل بسبب تدهور في الأداء والفعالية. ولاتزداد الحوادث الناجمة عن ادمان الكحول في العمل بشكل كبير بسبب أن المدمنين صاروا أكثر حذراً بسبب تأثر فعاليتهم وكفاءتهم أيضاً.

إلا أن معدل الحوادث خارج العمل يعادل ثلاثة أمثال أو أربعة أمثاله بالنسبة لغير مدمني الكحوليات. وتتأثر أخلاقيات باقي العمال حيث يتعين عليهم أداء أعمال غيرهم وحملها على عاتقهم.

ومعرفة مدمني الكحوليات في العمل تمثل مشكلة أخرى. فأعراض مثل التخلف يمكن أن تكون مماثلة لمشكلات أخرى ويصعب تصنيفها. ولايكون المشرف أو المراقب بمثابة الطبيب النفسي فبدون التدريب المتخصص فإن تحديد مدمن الكحوليات يصعب كثيرا كما يصعب التعامل معه.

وهناك رسم تخطيطي يوضح انماط السلوك الملحوظ التي تثير المشاكل المرتبطة بإدمان الكحول في الجدول (١٥-١). وكما ترى فإن المشكلات المرتبطة بالكحول تمتد من التباطؤ والتخلف في المراحل الأولى لسؤ استخدام الكحول إلى فترات التغيب المطولة واللامعقولة في مراحله الأخيرة.

الأساليب أو التقنيات المتنوعة المستخدمة في التعامل مع هذه المشكلات:

إن التعامل مع سوء استخدام الكحول والعقاقير بالنسبة للعديد من أصحاب الأعمال يبدأ من اختبار سوء استخدام المواد. فعلي سبيل المثال أكثر من ثلث ($\frac{1}{3}$) الشركات التجارية سجلت اختبارات للمتقدمين بوظائفها و/أو الموظفين على الكحول. وحوالي ثلاثة أرباع ($\frac{3}{4}$) أصحاب الأعمال في هذه الاختبارات يختبرون ما إذا كان هناك سبب معقول لحدوث حادث. وحوالي ٤٨٪ من اولئك الذين تم اختبارهم لديهم برامج اختبار عشوائية، وحوالي ١٢٪ يجرون اختباراً منتظماً ودورياً على الكحول على موظفيهم.

جدول رقم (١٥-١)

انماط السلوك المعبرة عن وجود مشاكل محتملة بسبب تعاطي الكحوليات

المرحلة	الغياب	السلوك العام	مستوى الأداء الوظيفي
المبكرة (I)	التأخر التقاعد مبكراً الغياب عن مواقع العمل	- الشكوى الدائمة من مرؤوسية لعدم مشاركته ردود فعلهم - الشكوى من الشعور بالاستياء.	كثرة الوقوع في الأخطاء انخفاض فعاليته بالوظيفية
المرحلة المتوسطة (II)	"اشرب لكي أتوتر" ضياع الكثير من الأيام بعيداً عن العمل لأسباب غامضة وغير معروفة	- اختلاق تعليقات غير حقيقية - وجود تغيرات ملحوظة. - اصدار تعبيرات لايمكن الاعتماد عليها - يتجنب المرؤوسين	- ينتقد من الرئيس - وجود فساد عام - لايستطيع التركيز - قد يفقد الذاكرة أحياناً
	"اشعر بالذنب عند الافراط في تناول الكحوليات" "أشعر بالارتجاف"	- يقترض النقود من مرؤوسيه - يبالغ في انجازاته في مجال العمل - دائم المرض	- يحذر منه الرؤساء

نهاية المرحلة المتوسطة (III)	دائماً يتغيب عن العمل لعدة أيام	- سلوكه فظ وعدواني - يعزف عن تناول الغذاء ولايرحب الا بالشراب - يواجه العديد من الصعوبات المالية - يتمارض كثيراً - كثير الصدام مع القانون بالمجتمع	- أقل بكثير من المتوقع - ضرورة اتخاذ تصرف تأييي رادع
المرحلة الأخيرة	- فترة الغياب أكثر من المتوقع - لدية اقتناع أن وظيفته تعطله عن الشرب	- الشرب أثناء ممارسة الوظيفة أحياناً - يؤدي العمل بشكل لايمكن الاعتماد عليه - يكرر زياراته للمستشفى - يواجه مشكلات مالية خطيرة - يواجه مشكلات اسرية خطيرة مثل الطلاق	- غير كفء بصفة عامة - قد يتم انهاء خدمته أو تحويله للمستشفى

إلا أن السؤال الحقيقي هو ماذا نفعل عندما يختبر موظف وتكون نتيجة الاختبار ايجابية للكحول أو المخدرات؟! التأديب أو الفصل أو النصح في مقر عمله أو النقل لوكالة خارجية هذه هي البدائل التقليدية الأربعة. والاعفاء المؤقت من العمل غالباً ما يستخدم مع مدمني الكحوليات أكثر من التعامل مع مشكلات ادمان المخدرات.

والنصح في نطاق العمل هو مثال لبرنامج مساعدة الموظف ويستخدم في التعامل مع مدمني الكحوليات ومن يعانون من اضطرابات نفسية. وفي معظم الأحوال يقدم قسم الموارد البشرية هذه النصيحة أو تقدمها الهيئة الطبية العاملة لدى صاحب العمل. والمشرفون ذوي المهارات التدريبية الخاصة يقدمون النصيحة والمشورة في مواقف عدة.

وتستخدم شركات عديدة وكالات خارجية مثل وكالة المدمنين المجهولين والأطباء النفسيين والعيادات للتعامل مع مشكلات ادمان الكحوليات والأمراض النفسية. وتستخدم الوكالات الخارجية بدرجة أقل في حالة مشكلات الادمان.

وفي الواقع أن كل صاحب عمل يميل لتطوير نظامه وأسلوبه في التعامل مع مشكلات سوء استخدام المواد. فعلى سبيل المثال يقول أحد مديري الموارد البشرية "نحن نتقدم للموظف بخيار لتقويم رسمي اصلاحي (والذي قد ينتج عن المشورة والنصح القائم على نتائج التقييم). فإذا رفض الموظف التقويم المهني المحترف يتوقف عن العمل. كما أن مدير آخر يصف سياسة شركته على هذا النحو ملخصاً الفكر الراهن بين أصحاب العمل:

"إن بعض أصحاب الأعمال ليس لديهم أدنى قدر من التسامح والصبر وينهون خدمة المدمن في الحال. وليس لدى بعضهم خيار (معامل دوائية مثلاً)، وغيرهم متساهلون. وسياستنا عبارة عن عملية ثلاث خيارات، ثم فصل. الخطوة الأولى هي اشعار تحذيري وترخيص يعطي لنا لاختبار الموظف في أي وقت نريده، ولفترة خمس سنوات. والثانية برنامج اصلاح سوء استخدام المواد على نفقة وحساب الموظف... والخطوة الثالثة هي الانهاء المباشر للسبب".

وهناك اجراءات أخرى معروفة تتضمن التدريب الاشرافي أو الرقابي أو سياسة الشركة، ويقول ترايس Trice أنه يتعين على المشرفين أن يكونوا مدربين على تحديد مدمني المسكرات والمشكلة التي يشكلونها. ويتعين أيضاً على أصحاب الأعمال وضع سياسة خاصة بالشركة. تتضمن هذه السياسة وضع الإدارة وموقفها من سوء استخدام الكحوليات والعقاقير المخدرة واستخدام وامتلاك العقاقير المحرمة في أماكن الشركة. ويجب أن توضع قائمة بالنظم التي قد تستخدم لتحديد اسباب الأداء السئ وتحديد آراء حول الاصلاح بما فيها المشورة والنصح في مكان العمل. ويجب ادراج عقوبات خاصة للانتهاكات التي قد تحدث للسياسة، وكذلك أيضاً تطبيق هذه السياسة على جميع الموظفين.

كما يجب أن يكون المشرفون هم أول خط دفاعي للشركة في محاربة سوء استخدام المخدرات في مكان العمل، لكن عليهم ألايحاولوا أن يكونوا مفتشين أو يتقمصوا شخصية الأطباء. ويجب أن يتبع المشرفون تعاليم مثل:

إذا بدا أن الموظف واقع تحت تأثير مخدر أو كحول، اسأله عما يشعر وابحث عن علامات الضعف مثل الكلام المتقطع والمبهم. وقد يحكم على الموظف الذي يثبت عدم كفاءته للمهمة بالجلوس في البيت (انظر الجدول ١٥-١)، ثم كوّن سجلاً مكتوباً عن ملاحظاتك وتابع كل حادثة. اضافة لاصدار تحذير رسمي. ويتعين على المديرين أن يخطروا العمال بعدد الانذارات التي ستسمح بها الشركة قبل انهاء الخدمة، ويجب أن يتم اعادة الموظفين المضطربين لبرنامج مساعدة الموظف التابع للشركة."

وهناك خطوات أخرى يتبعها أصحاب العمل لمحاربة سوء الاستخدام في الوظيفة منها إدارة عمليات فحص في مكان العمل (أي البحث عن موظفين لكشف المواد المحرمة) واستخدام عملاء سريين (كحل أخير حسبما يوصي أحد الخبراء) داخل المنظمة.

سوء استخدام المواد في مكان العمل والقانون:

بسبب خطورة المشكلة ووجود قانون فيدرالي، يتخذ معظم أصحاب الأعمال خطوات اضافية للتعامل مع سوء استخدام المواد والكحوليات أثناء العمل. ويطلب قانون مكان العمل الخالي من المخدرات (الفيدرالي) لعام ١٩٨٨ من أصحاب الأعمال ذوي العقود أو المنح الحكومية الفيدرالية ضمان مكان عمل خال من المخدرات باتخاذ عدد من الخطوات (واثبات اتخاذها). فمثلاً يتعين على أصحاب الأعمال لكي يكونوا مؤهلين أن:

- يتبنوا سياسة تحرم التصنيع أو التوزيع أو الامتلاك أو الاستخدام غير القانوني للمواد المحظورة في مكان العمل.
- وضع برنامج توعية يخبر الموظفين بمخاطر سوء استخدام المخدرات في العمل.
- اخطار الموظفين بأنهم يجب عليهم ألا ينتهكوا سياسة صاحب العمل بل عليهم أيضاً الابلاغ عن أية تصرفات جنائية خاصة بأنشطة ادمان المخدرات في مكان العمل.

ولقد صارت قواعد وقوانين وزارة النقل الجديدة في الولايات المتحدةبجعل اختبار العقاقير في صناعة النقل سارياً عام ١٩٩٥ . وتلتزم هذه القواعد بوجود اختبارات تنفس عشوائية وأيضاً اختبار قبل العمل وبعد الحادث والشك المبرر والعودة للعمل للعاملين في الوظائف الحساسة والخاصة بالأمن في صناعات النقل بما فيها الطيران والملاحة وحاملات السيارات الداخلية وخطوط الانابيب والسكة الحديد والملاحة التجارية.

والتعامل مع ادمان الكحوليات والعقاقير في العمل يتضمن مخاطر قانونية ولقد حكم على الموظفين بانتهاك السرية وسوء السمعة والفصل المذنب وعمليات التفتيش غير القانونية. وبالتالي فقبل تنفيذ برنامج للتحكم في المخدرات اسأل عن:

١- كيف ستسأل موظفيك عن سياسة سوء استخدام العقاقير؟!

إن اخطار الموظفين بمعلومات حول قواعد واجراءات معالجة المشكلات المرتبطة بالمخدرات هام لتحنب الادعاءات الخاطئة واستخدام كتيبات الموظفين والملصقات الاعلانية وغير ذلك لاعلان خططك.

٢- ما هي الاختبارات المطلوبة للموظفين الجدد والحاليين (مثل تحليل البول) فإذا قررت تنفيذ برامج فرز لمدمني المخدرات فيجب عليك اختيار الاختبارات المناسبة التي تشمل اجراءات موثوقة للتحليل والتثبت واعادة الاختبار. ويجب تفسير وشرح الظروف التي يجري فيها الاختبار واجراءات معالجة الموظفين الذين يرفضون اجراء اختبارات عليهم.

ما هي التوصيات التي تقومها للموظفين اللذين ينشدون علاجاً (طوعاً) لمشكلات المخدرات وادمان الكحوليات؟!

فنظراً لأن سوء استخدام المواد يعتبر اعاقة جسدية في ظل قوانين فيدرالية وحكومية فقد يطلب منك تقديم توصيات معقولة للموظفين الذين يدخلون برامج معالجة ادمان الكحول أو المخدرات.

وهناك عوامل أخرى يجب وضعها في الاعتبار مثلا عمليات التفتيش والتحرى التي تجرى على أملاك الشركة حتى قبل أن يكون الاشعار قانونياً إذا أديرت بطريقة معقولة، وتتجنب انتهاك الخصوصية والسرية من جانب الموظفين. وبالمثل فإن إدارة تحقيقات سرية داخلية قد يكون أمراً قانونياً وينصح به إذا جاءت تقارير عن الموظفين الذين يستخدمون أو يبيعون المخدرات في العمل. إلا أن أي أنشطة كهذه قد تحدث أحكاماً قانونية ويجب ادارتها بعد عمل مراجعة شاملة لأبعادها القانونية.

مشكلات الضغوط الوظيفية والاحتراق النفسي:

إن مشكلات مثل ادمان الكحول وسوء استخدام المخدرات أحياناً ما تنشأ عن التوتر والضغط خاصة الضغط الوظيفي. وهنا نجد أن العوامل المرتبطة بالوظيفة مثل العمل الاضافي والمشاكل الخاصة بالعملاء تضع الموظف تحت ضغط نفسي يؤهل لحدوث رد فعل جسماني مثل سوء استخدام العقاقير.

وهناك مصدران رئيسيان للضغط الوظيفي- بيئي وشخصي- **والأول** وهو مجموعة من العوامل الخارجية والبيئة التي تؤدي لضغط وظيفي وتشمل جدول العمل ومكانه والأمن الوظيفي والطريق المؤدي من وإلى العمل وعدد وطبيعة العملاء أو الزبائن.

وحتى الضوضاء وحديث الناس والتليفون كلها تساعد على حدوث توتر وضغط. وحوالي ٥٤٪ من العاملين ينزعجون كثيراً من هذه الضوضاء وذلك في بحث أجري مؤخراً. إلا أنه لايوجد شخصان لهما نفس رد الفعل لنفس الوظيفة بنفس الطريقة لأن العوامل الشخصية تؤثر أيضاً على الضغط والتوتر. فعلى سبيل المثال شخصيات النوع (A) وهم الأشخاص الذين يشعرون بأنهم مضغوطون بانجاز أعمالهم في موعد محدد هم أكثر عرضة عادة لضغط أكبر من غيرهم. وهكذا فإن غموضك وصبرك واحترامك لذاتك وصحتك والتدريبات وأنماط العمل والنوم كلها تؤثر على مدى تفاعلك مع التوتر والضغط، وأضف للتوتر والضغط الوظيفي ذلك التوتر الناتج عن مشكلات غير وظيفية مثل الطلاق وكما ترى فإن كثيراً من العمال يدركون ما ينجم عنه من مشاكل.

وللتوتر أو الضغط توابعه على كل من الموظف وصاحب العمل. ومنها التوتر والاكتئاب والغضب وتوابع جسدية متنوعة مثل الصداع والحوادث والأزمات القلبية. وبالنسبة للمنظمة فالتوابع تشمل انخفاضات في كم ونوع الأداء الوظيفي وزيادة معدل الغياب والتوقف وزيادة معدل المشاكل والتكاليف الخاصة بالرعاية الصحية. ولقد انتهت دراسة أجريت على ٤٦٠٠٠ موظف إلى أن التوتر والاكتئاب قد يجعلا الموظفين يسعون لرعاية طبية لمشكلات نفسية وبدنية واسعة يمكنها أن تؤدي لظروف صحية أكثر خطورة، ولقد بلغت تكاليف الرعاية الصحية للعمال شديدي التوتر ٤٦٪ أكثر من غيرهم ونظرائهم الأقل توتراً.

إلا أن التوتر ليس اختلالاً وظيفياً بالضرورة. فبعض الأفراد على سبيل المثال يعملون بكفاءة تحت ضغط أقل ويجدون أنهم أكثر انتاجية مع اقتراب الموعد الأخير لانجاز العمل. وآخرون يجدون أن الضغط قد ينتج عنه ما يؤدي لعمل أفضل ذو معنى وقيمة مع وصولهم لأفضلية وبراعة فائقة.

وقد يؤدي مستوى متوسط من التوتر لابداع أكبر اذا نتج عن الموقف تنافس للأفكار الجديدة المتولدة، وكقاعدة فإن أصحاب الأعمال لا يقلقون من أنواع وأنماط التوتر المزاجي التي تؤدي لنتائج ايجابية بل بدلاً من ذلك ولأسباب عدة يركزون على التوتر الاختلالي الوظيفي وآثاره السلبية.

خفض التوتر الوظيفي Reducing Job Stress

هناك عدد من الأشياء التي يمكن فعلها للحد من التوتر، امتدادا من الحلول المعروفة مثل الاسترخاء والنوم والعناية بالمأكل حتى العلاج الغريب مثل التغذية الحيوية والتأمل. وهناك حلول أخرى معقولة مثل ايجاد الوظيفة المناسبة والحصول على النصح والمشورة والتخطيط والتنظيم لكل من الانشطة اليومية. وفي هذا الكتاب الذي ألفه د. كارل ألبريشت Dr Karl Albrecht – التوتر والمدير يقترح د. كارل الطرق التالية للحد من التوتر الوظيفي:

- بناء علاقات تشجيعية ومبهجة وسارة وتعاونية مع الكثير من زملائك وموظفيك ما أمكنك ذلك.
- لاتأكل أكثر مما يمكنك مضغه.
- بناء علاقة فعالة ومدعمة مع رئيسك.
- فهم مشكلات رئيسك ومساعدته في فهم مشكلاتك.

- التفاوض مع رئيسك حول المشروعات الهامة للموعد الأخير. استعد لوضع وتحديد مهامك أو المواعيد الأخيرة لها بدلاً من أن تفرض عليك.
- قم بدراسة متأنية للمستقبل. وتعلم المزيد ما أمكنك مما قد يحدث مستقبلاً وخذ وقتك للاستعداد له.
- خذ وقتك للاسترخاء والانفراد بنفسك كل يوم.
- قم بنزهة حول مكتبك الآن ثم اجعل جسدك ينتعش ويكون نشطاً.
- قم بعمل مسح شامل للضوضاء في مكتبك وابحث عن السبل للحد من الضوضاء غير الضرورية.
- اخرج من مكتبك من آن لآخر لتغيير المناظر والمزاج العقلي.
- قلل من السخافات ولاتلقي بالا لها. وفوض بأوراق العمل الروتينية لغيرك وقتما أمكن لك ذلك.
- ضع حداً للتوقفات والمقاطعات. حاول أن تجدول فترات معينة من اللاتوقف كل يوم واحفظ الأوقات الأخرى لشئونك الخاصة.
- لاتوقف التعامل مع المشكلات البغيضة.
- قم بعمل "قائمة قلق" بناءة. وسجل المشكلات التي تهمك وإلى جوار كل مشكلة سجل ماتنوي فعله حيالها حتى لاتتراكم المشكلات تلو الأخر في ذهنك.

ويوصي أحد الخبراء بهذا الاسلوب لخفض التوتر ثلاثي الخطوات:

- **تنمية الوعي:** "إن أول ما يحتاجه المرء هو أن يسأل نفسه: ماذا يحدث في حياتي؟ هل أبدي أي علامات للتوتر؟! ومن أين يأتي هذا التوتر؟".
- **تعديل الاتجاهات:** فلأن الضغط والتوتر يعكس كيف يتفاعل المرء مع الأحداث فإن "الاتجاه أو الموقف يعني ادراك أن لديك خيار ما".
- **اتخذ قراراً:** والقرارات المتخذة للحد من التوتر تشمل تلك التي ذكرناها سلفاً فمثلاً: تولي أنشطة بدنية مثل التمارين واستخدام أساليب لإدارة الوقت لمحاربة التوتر الذي يحدث بسبب تراكم المهام، وتحديد الأولويات.

ويمكن لصاحب العمل والمتخصصين في قسم الموارد البشرية والمشرفين أن يلعبوا دوراً في تحديد وخفض التوتر الوظيفي. ويقترح الباحثون الخطوات التالية التي يمكن للموظفين اتخاذها لخفض التوتر الحادث في مكان العمل وذلك في مسح شامل على ١٢٩٩ صاحب عمل في احدى شركات التأمين:

- السماح للموظفين بالتحدث بحرية مع بعضهم البعض وللاستشارة مع الزملاء فيما يخص شئون العمل.
- خفض النزاعات الشخصية في العمل.
- ضمان هيئة موظفين مناسبين وميزانيات ملائمة للانفاق.
- الاتصال المفتوح بين الإدارة والموظفين.

* دعم مساعي وجهود الموظفين بالسؤال عن أحوالهم.
* توفير الأجازات الشخصية والأجازات العامة.
* الحفاظ على مستويات المنافع الوظيفية لأن المنافع والمزايا المخفضة تؤدي إلى التوتر.
* خفض حجم الروتين الحكومي للموظفين.
* ادراك وفهم ومكافأة الموظفين على انجازاتهم ومساهماتهم.
* ضمان ملائمة وظيفية نظراً لأن العبء الناتج عن التوتر قد يحدث عندما لايتوائم العمال مع الوظائف وبالمثل فإن تزويد الموظفين بمزيد من التحكم والسيطرة على وظائفهم قد يقلل من تأثيرات التوتر الوظيفي.
* زود الموظفين ببرامج المساعدة التي تشمل المساعدة في النصح والمشورة المهنية.

الاحتراق النفسي Burnout

وهي ظاهرة مرتبطة بالتوتر الوظيفي. ويعرف بأنه الاستنزاف الكلي للموارد المادية والعقلية التي يحدثها الصراع من أجل الوصول لهدف غير واقعي مرتبط بالعمل. وعلاقات الاحتراق النفسي Burnout تشمل:

* أنك غير قادر على الاسترخاء.
* أن تتعرف على أنشتطك عن قرب، حتى عندما منفصلة فأنك سوف تؤديها.
* المواقف التي عملت فيها بجد للحصول على الآراء التي تسعى لها تبدو بلامعنى الآن.
* ستصف نفسك بأنك مدمن عمل، وتصارع لبلوغ أهدافك المرتبطة بالعمل من أجل المصلحة العامة.

ما الذي يمكن أن يفعله المرشح لعملية الاحتراق النفسي؟! وهنا بعض المقترحات:

اكسر قواعدك: اذكر كيف تقضي وقتك. هل تقوم بأشياء متنوعة أم تفعل نفس الشئ مراراً وتكراراً؟! فكلما تنوعت حياتك كلما حميت نفسك من التوتر.

تخلص منه على فترات دورياً: جدول الفترات العريضة التي يمكنك أثناؤها التخلص من الروتين المعتاد لتدرك أين توجد وإلى أين تذهب؟.

قم بإعادة تقييم أهدافك بقيمتها الفعلية: هل الأهداف التي وضعتها من أجل بلوغها واقعية؟ هل تستحق بالفعل التضحيات التي ستقوم بها.

فكر في عملك: هل يمكنك أداء مهمة طيبة دون أن تكون في حالة توتر أو بالسعي للمصالح والاهتمامات الخارجية.

رؤية بحثية

اذا كنت تفكر في التوقف لنيل أجازة للحد من احترامك النفسي فقد توفر مالك. ووفقاً لدراسة أجريت مؤخراً، فقد استكمل ٧٦ موظف في قسم اداري (مصلحة ادارية) في مراكز احدى

الشركات للإلكترونيات في وسط اسرائيل قائمة استقصاء تقيس التوتر الوظيفي والتعطل مرتان قبل الأجازة ومرة أثناء الأجازة ومرتان بعدها.

وبكل تأكيد انخفض معدل الاحتراق النفسي لموظفي البنوك أثناء الأجازة. ولقد كانت المشكلة متمثلة في عودة الاحتراق النفسي لمستويات ماقبل الأجازة بحلول زمن المسح الثاني الذي أجري بعد الأجازة. ولقد عاد الاحتراق النفسي تجاه مستوى ماقبل الأجازة على الأقل بالنسبة لهؤلاء الـ٧٦ موظف بحلول ثلاثة أيام بعد الأجازة وثلاثة أيام بعد عودتهم للعمل.

والأخبار الطيبة بالطبع هي أن الاحتراق النفسي يمكن خفضه بإزالة الموتِّرات التي سببت الاحتراق النفسي في المقام الأول مثل أرسال الموظفين في أجازة، والأنباء السيئة هي أن الاحتراق النفسي سيعود بمجرد انتهاء الأجازة (دون تغيرات أخرى). وكما يشير هؤلاء الباحثون أن الأجازات الصغرى أثناء أيام العمل- مثل أيام التدريب البدني والاسترخاء والتفكير التأملي- قد يكون لها تأثير بناء على خفض التوتر والاحتراق النفسي.

*** التعرض للأسبيستوس (الحرير الصخري) في العمل:**

هناك أربع مصادر رئيسية للأمراض النفسية الوظيفية: الأسبيستوس وهو (الحرير الصخري النسيجي) والسليكا والرصاص وثاني أكسيد الكربون. ولقد صار الأسبيستوس مشكلة رئيسية بسبب احاطة الأسبيستوس للمباني مثل المدارس وانشاؤه قبل منتصف السبعينيات. والمساعي الكبرى الآن متجهة نحو التخلص من هذه المباني ذات الأسبيستوس المسبب للسرطان.

وتحتاج معدلات OSHA لاجراءات عديدة بالنظر للأسبيستوس. ويتعين على الشركات التحكم في ومراقبة الهواء في الأماكن التي يكون فيها معدلات الأسبيستوس عالية عن نصف الحد المسموح به. (ويتعين عليك مراقبة معدلات الأسبيستوس لـ١٠,٠ من الألياف لكل سنتيميترات مكعبة. ونظم الرقابة الهندسية والحوائط والمرشحات الخاصة وهلم جرا مطلوبة للحفاظ على معدل معين من الأسبيستوس الذي يتناسب مع معايير OSHA. ويمكن استخدام الكمامات فقط إذا تطلب الأمر بذل مساعي اضافية لتحقيق التوافق.

*** مشكلات الصحة المتعلقة بعروض وصور الفيديو:**

أن حقيقة أنه يتعين على العديد من العمال قضاء ساعات كل يوم في العمل بمحطات التليفزيون (VDTs) تشكل مشكلات صحية في العمل. والمشكلات البصرية قصيرة الأجل مثل التوقف والعجلة والبكاء وأيضاً احتقان العين كلها شكاوى عامة بين العاملين عل أجهزة التصوير التليفزيوني. ولقد وجدت دراسات أنه من ٤٧٪ إلى ٧٦٪ من شكوى العاملين هي من هذه المشكلات. وظهرت شكاوى خاصة بالرؤية إلا أنها ليست مشاكل دائمة وهناك دراسات طويلة الأجل تجري لذلك.

ولقد خاطبت الدراسات التي أجراها المعهد القومي للأمن والصحة الوظيفية NIOSH مشكلة الاشعاع المحتمل والتوتر العضلي ومشاكل التوتر للعمل في وظائف العروض التليفزيونية. وبالنسبة للاشعاع فلقد انتهى الباحثون إلى أن تلك العروض لاتمثل خطورة اشعاعية للموظفين العاملين في أو بالقرب من احدى المحطات. وانتهت دراسة أخرى لأن النساء الحوامل اللائي يستخدمن شاشات الكمبيوتر لايتعرضن لخطورة أكبر بأن يتم اجهاضهن من النساء المعرضات لمحطات التليفزيون.

وآلام الظهر والعنق منتشرة بين المستخدمين للشاشات. وهي تحدث غالباً لأن الموظفين يحاولون حل مشكلات الشاشات مثل الوميض الزائد بالتحرك في أوضاع جسدية غير مريحة. ولقد وجد الباحثون أيضاً أن الموظفين الذين استخدموا محطات وشاشات التليفزيون وعليهم أعباء عمل زائدة ميالين للتعرض لتوتر وشد سيكلوجي واجهاد وتعب. وقد يكون هناك ميل لأن يعاني مستخدموا الكمبيوتر من تشوهات الحركة التراكمية مثل التزامن الكربلائي الذي يتسبب بالاستخدام المتكرر للأيدي والأزرع في زوايا غير مريحة.

وقد قام المعهد القومي للأمن والصحة الوظيفية NIOSH بوضع توصيات عامة في هذا الصدد تخص استخدام شاشات العرض ويمكن تلخيصها كما يلي:

١- منح الموظفين فترات راحة. ويوصي المعهد براحة مدتها ١٥ دقيقة بعد ساعتين من العمل المتواصل للعمال الواقعين تحت عبء متوسط، و١٥ دقيقة كل ساعة لمن يتعرضون لعبء عمل ثقيل.

٢- تصميم واعداد مرونة قصوى في محطة العمل حتى يتم تعديلها حسب راحة الفرد العامل. فعلى سبيل المثال استخدم مفاتيح قابلة للحركة وكراسي قابلة للتعديل ذات سنادات في منتصف الظهر وشاشة عرض يكون وضعها وارتفاعها ملائم وقابل للتعديل.

٣- خفض الاضاءة والوهج الزائد بأجهزة مثل الظلال عبر النوافذ والوقاءات المخصصة للشاشات والموضوعة بشكل ملائم والاضاءة غير المباشرة أو المرتدة.

٤- اعط العاملين في محطة العرض اختبار رؤية معد سلفاً لضمان اختبار الرؤية السليم للبعد البصري.

٥- ضع لوحة المفاتيح أمام الموظف مع وضع واحالة الجزء الأخير أدنى من الجزء الأمامي.

٦- ضع الفارة والوسادة بالقرب من المستخدم إن أمكن واضمن عدم وجود اعاقات على المكتب تعيق حركة الفأرة.

٧- يجب أن يسمح ارتفاع المنضدة أو الكرسي للرسغين بوضعهما في نفس المستوى الموضوع فيه الكوع.

٨- يجب أن تكون الشاشة وآلة الطباعة على مستوى العين أو أدنى قليلاً ويجب أن تكون الشاشة على بعد من ١٨ إلى ٣٠ بوصة من العينين.

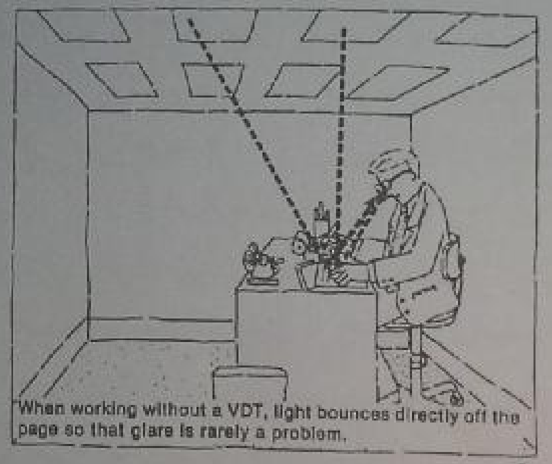
٩- يجب أن يكون الرسغان قادران على الاستناد على وسادة.

١٠- يجب أن تكون القدم مستوية على الأرض أو على ساندة قدم.

ويمكن إذن الحد من العديد من مشكلات الرؤية في محطات العرض باستخدام المعدات والأجهزة الملائمة. وكما يوضح الشكل (١٥-٧) فإن الدعامات القابلة للتعديل والحواجز ومرشحات أو فلاتر الشاشة يمكنها أن تساعد في الحد من المشكلات الخاصة بالعمل في هذه المهنة.

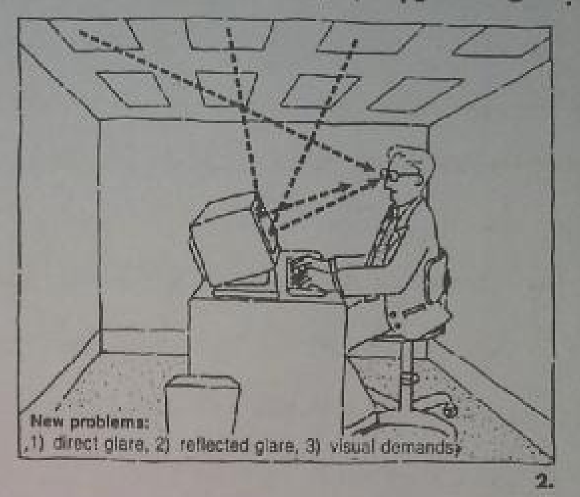
شكل رقم (١٥-٧)

بعض الأساليب البسيطة لتخفيض مشاكل الرؤية المترتبة على العمل على أجهزة الحاسب الآلي



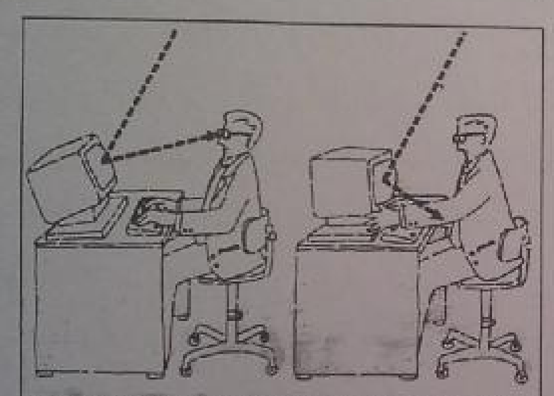
When working without a VDT, light bounces directly off the page so that glare is rarely a problem.

1.



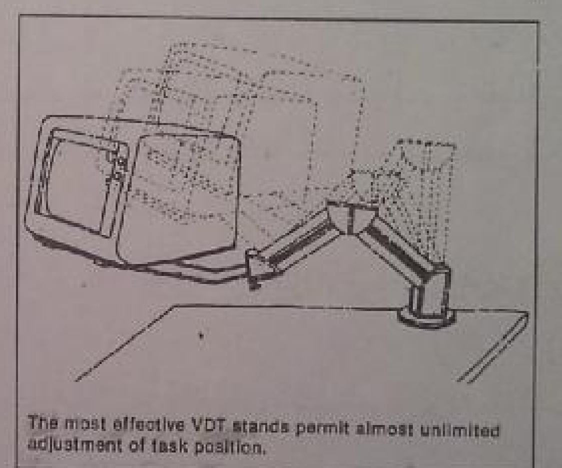
New problems:
1) direct glare, 2) reflected glare, 3) visual demands.

2.



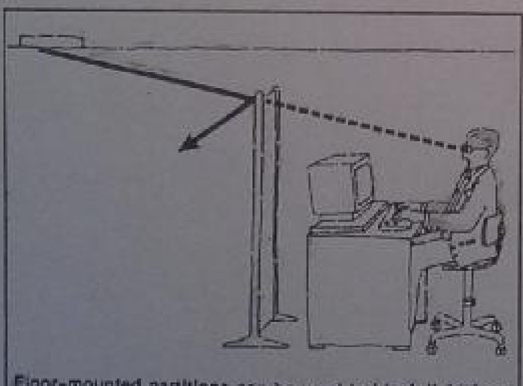
The fixed position of the VDT on the left causes light from an overhead light source to reflect off the task surface and into the operator's eyes. By installing an adjustable stand, as shown on the right, the VDT can be repositioned so reflected light misses the operator's eyes.

3.



The most effective VDT stands permit almost unlimited adjustment of task position.

4.



Floor-mounted partitions can be used to block light from light sources, but other corrective measures usually produce more effective results.

الأيدز والعمل

والايدز مرض نقص المناعة المكتسبة يدمر نظام أو جهاز المناعة بالجسم ويترك الضحية عرضه لأمراض خطيرة وقاتلة. وبدأ المسئولون بالحكومة الاعلان عن انخفاض في وفيات الإيدز عبر انحاء الدولة للمرة الأولى منذ اكتشاف المرض. ولقد وجد الكثير من مرضى الايدز أن أعراض مرضهم قد قلت بشكل مفاجئ أو أنتهت وذلك بسبب العقاقير المهدئة الملطفة المرخصة ونتيجة لذلك يأمل العديد منهم في العودة للعمل.

يهتم بعض أصحاب الأعمال بالتعامل مع من يعاني من الايدز من موظفيهم. وبرغم من أنه قد يصدر قانون خاص بتلك المسألة فإن هناك نتائج عديدة مطلوبة. **أولها** لايمكنك عزل موظف كي تجري عليه اختبارا للايدز لأن ذلك معناه أن تعرض الشخص للعلاج التمييزي في ظل الـADA. وبالمثل يمكنك أن تطلب اجراء اختبار جسدي يمثل اختبار الايدز كشرط للعمل ورفض استئجار الشخص بسبب نتائج الاختبار الايجابية التي قد تضعك في محظور التميز والمحاباة. والأجازة الاجبارية لايمكن طلبها لشخص حامل لفيروس الايدز إذا لم يختل الأداء في العمل ولاينصح بالاستعلام عن الايدز (مثل الاستعلام عن أي مرض آخر) أو أعاقات مع تذكر محظورات قانون الأمريكين ذوي الاعاقة. ومن الأفكار الهامة للتعامل مع المشاكل التي يسببها هذا المرض في العمل، ابداء التعاطف والدعم وعمل التوصيات اللازمة للأشخاص الحاملين لفيروس الايدز.

ومن وجهة النظر العملية هناك العديد من القضايا والمسائل القانونية التي يجب على أصحاب الأعمال تذكرها. فمثلاً يجب أن يكون جميع الموظفين (بما فيهم المديرين) متآلفين مع التزاماتهم في ظل قانون الأمريكين ذوي الاعاقة وقانون الأجازات العائلية والطبية. فعلى سبيل المثال وسائل راحة معقولة ومنطقية مثل عمل توصيلات لثلاجات مخزن الأدوية، والسماح بالأجازات الطبية لجميع المشرفين والمديرين.

ومن وجهة النظر العملية، فإن اجراءاتك للتعامل مع الايدز سوف تبدأ بتقرير لسياسة الايدز في شركتك. والهدف من السياسة مزدوج من خلال اعادة التأكيد على أن الموظفين لن ينقلوا الايدز من خلال الاحتكاك العرضي وتحديد الحقوق الشرعية للموظفين الذين تم تشخيصهم كحالة مرتبطة بالايدز. وبالتالي فإن السياسة تحتوي عادة على مراجعة طبية لما نعرفه عن الايدز وتذكر عددا من مسئوليات المشرف مثل الحفاظ على سرية جميع الحالات والسجلات الطبية. يمكن استعراض النقاط التالية التي يتم تغطيتها في سياسة للايدز على موقع http:/www Shrm. org/docs/ White Papers/ Wp3. html

وقـــد تشـــمل:

- التمييز والمضايقة المستمرة لن يسمح بها.
- ستحاول الشركة توفير الراحة المعقولة للموظفين.
- ستظل المعلومات الطبية سرية.
- يسمح لحاملي فيروس الايدز بأن يستمروا في العمل قدر ما أمكن لهم ذلك وأن يؤدوا مهامهم الضرورية بفعالية وأمان.
- لاتوجد قاعدة طبية لأن يرفض الموظفون العمل مع زملائهم أو عملائهم الحاملين للفيروس.
- إن مخاوف الموظفين الذين يخشون من زملائهم الحاملين للفيروس والعملاء الحاملين له أيضاً يجب اتخاذها بجدية ومعالجتها بالمعلومات والمشورة المناسبة.

التدخين في مكان العمل Workplace Smoking

طبيعة المشكلة The Nature Of The Problem

يعد التدخين مشكلة خطيرة لكل الموظفين وأصحاب الأعمال. ويقدر مكتب الكونجرس لتقييم التكنولوجيا أن كل موظف مدخن يكلف صاحب العمل مابين ٢٠٠٠ و ٥٠٠٠دولار سنوياً على سبيل المثال.

وهذه التكاليف تنبع من التأمين الأكبر على الصحة وضد الحريق وأيضاً معدلات التغيب المتزايدة والانتاجية المخفضة (والتي تحدث مثلاً عندما ينال المدخن راحة لانهاء تدخينه لسيجار في الردهة). وتوضح الدراسات أيضاً أن المدخنين يتعرضون لمخاطر أكبر وحوادث وظيفية أعلى من غير المدخنين وأيضاً معدلات تغيب أعلى، وفي دراسة لعمال البريد في بوسطن كان ذلك صحيحاً عندما تم التحكم في عوامل أخرى مثل استخدام العقاقير والسن وممارسات العادات والعرق.

وبصفة عامة نجد أن الموظفين المدخنين هم أدنى صحياً من غير المدخنين ومعدل غيابهم أكبر ويرفعون دعاوى أكثر تكلفة للاستفادة من تعويضات العجز والصحة ويسببون الأذى لأقرانهم من غير المدخنين الدين يتنفسون هواء مليئاً بالدخان. وأصحاب الأعمال اليوم يحاكمون من جانب غير المدخنين المعنيين باستنشاق الدخان الخارج (وربما لهم الحق في ذلك).

ما يمكنك وما لايمكنك فعله ?What You Can And Cannot Do

افترض أنك تريد تشكيل قانون حظر للتدخين أو سياسة ضد استئجار المدخنين في المستقبل، فما هي حقوقك الشرعية؟ إن الاجابة تعتمد على أشياء عدة منها الحالة التي تقع فيها أو الولاية التي تقع فيها وماإذا كانت شركتك اتحادية أم لا وتفاصيل الموقف. وهناك أربعة عشر (١٤) ولاية تنظم عملية التدخين في مكان العمل بالقطاع الخاص، وهناك سيكون موقفك أقوى إذا قررت فرض حظر على التدخين (والولايات التي تحظر التدخين في أماكن العمل الخاصة هي ولايات: أركانساس وكونيكتيكت وفلوريدا وميشوري ومينسيوتا ومونتانا ونيبراسكا ونيفادا ونيوجيرسي ونيويورك ويوتا وفيرمونت وواشنطن وغرب فيرجينيا).

ولاتوجد قواعد سريعة وجازمة مع ذلك، فعلى سبيل المثال انشاء وتشكيل حظر على التدخين للموظفين المتحدين الذين سمح لهم بالتدخين يعني تغيير ظروف العمل وهذا بالتالي فانك معرض لعملية تفاوض جماعي.

وبصفة عامة يمكنك تجاهل وظيفة لأحد المدخنين مادمت لاتستخدم التدخين كبديل لبعض أنواع التمييز الأخرى. ولاتنتهك سياسة "استئجار غير المدخنين" قانون الأمريكين ذوي الاعاقة حسب قول أحد الخبراء (نظراً لأن التدخين لايعتبر اعاقة)، وبصفة عامة فإن استخدام أصحاب الأعمال لسياسة استئجار غير المدخنين ليس قانونياً في ظل القانون الفيدرالي". وتنشأ المشكلة بالطبع عندما تحاول تنفيذ قيود تدخين في مكان يوجد به مدخنون بالفعل. وأفضل وسيلة هنا هي الأسراع بمساعدة أواستشارة أو خطوة واحدة مع البدء بقيود محدودة جداً.

سياسات التدخين Smoking Policies

إن قوانين حظر التدخين واضحة في الأفق بسبب إما المشاكل الصحية أو الاقتصادية أو الخوف من أن يقوم الموظفون من غير المدخنين بالمطالبة بمكان خال من التدخين السلبي. وفي احدى التقارير على ٢٨٣ من أصحاب العمل سجل ربع ($\frac{1}{4}$) المؤسسات تدخيناً محظورا في مكان من أماكن الشركة بنسبة زيادة ١٤٪ عن السنة السابقة (وأكثر من أربعة من خمسة شركات تأمين ومرافق حظرت التدخين في مكان العمل) وفوق كل هذا نجد أن عدد الشركات التي يوجد لها سياسة خاصة قد زاد عن ٦٠٪.

ومن وجهة النظر الواقعية نجد أن معظم أصحاب الأعمال قد يفكرون في بعض قيود التدخين، وكما لخصنا في (الشكل ١٥-٨) يمكن أن تمتد السياسات من منع كلي إلى أن "يجد المدخنون وغير المدخنون حلا وسطاً بينهم".

التعامل مع العنف في العمل Dealing With violence At Work

طبيعة المشكلة The Nature Of The Problem

لقد أصبح العنف ضد الموظفين مشكلة كبيرة تهدد العمل. والقتل هو السبب الرئيسي الثاني للوفيات المرتبطة بالعمل ويفسر لحوالي ١٧٪ من الاصابات القاتلة للعمال. بينما نجد أن السرقة هي الحافز الثاني للقتل في العمل فلقد قتل واحد من بين سبعة ضحايا من جانب زميله. وهذه الأرقام ما هي إلا حافة من جبل الجليد فعلى سبيل المثال تم ذبح ٢٩ مشرفاً وعاملاً بخدمة البريد في الولايات المتحدة من جانب العمال الساخطين في خدمة البريد في السنوات العشر الماضية، لكن وجد أيضاً ٣٥٠ شخصاً مقتولين من جانب عمال البريد في عام واحد فقط.

وكما لاحظنا أن الموظفين ليسوا دائماً هم المرتكبين أو المذنبين. ففي مسح شامل لما يقرب من ٦٠٠عامل كل الوقت عبر أنحاء الدولة، وساهمت ٦٨٪ من أحداث العنف ضد العملاء والمرضى وغيرهم من الأغراب. وتسبب زملاء العمل في حوالي ٢٠٪ من الأحداث وتسبب صاحب العمل أو الرئيس في حوالي ٧٪منها.

شكل رقم (١٥-٨) : السياسات المختلفة لمنع التدخين داخل مكان العمل

السياسة (أ)

تعيين الأفراد غير المدخنين فقط للعمل بالشركة، وسواء كان التدخين داخل الشركة أم خارجها.

السياسة (ب)

يمنع التدخين داخل الشركة.

السياسة (جـ)

يمنع التدخين داخل مباني الشركة.

السياسة (د)

يمنع التدخين داخل الشركة مع وجود بعض الاستثناءات، حيث يسمح بالتدخين داخل كافتريا الشركة، وفي حالة عدم وجود كافتريا تخصص غرفة للموظفين.

السياسة (هـ)

يحظر التدخين في جميع الأماكن ما عدا المسموح لهم بالتدخين، على أن يمارس هؤلاء التدخين داخل غرف مخصصة لذلك. أما في ظل المكاتب المفتوحة التي يعمل بها مدخنين وآخرين غير مدخنين فإنه يجب عقد اتفاق بينهم، وفي حالة عدم الاتفاق يفوز غير المدخنين.

السياسة (و)

تحترم مشاعر وأحاسيس كل من المدخنين وغير المدخنين، فعندما تتعارض اهتمامات كل من المدخنين وغير المدخنين فإن الإدارة تسعى جاهدة للتوصل إلى حلول مرضية للطرفين وفي حالة عدم التوصل لمثل هذا الاتفاق، ترجح كفة غير المدخنين.

السياسة (ز)

وبمقتضاها لاتضع الشركة أي قيود على التدخين، اذ لايوجد بها سياسة لمحاربة التدخين من أصله. وأن عدم حظر التدخين يرتبط بتخصيص أماكن مخصصة لذلك.
هناك افتراض اساسي يرى أنه يحظر التدخين في حالة تأثيره على صحة وأمن الموظف أو زيادة مخاطر الحريق للآلات.

ويجب أن يقوم أصحاب الأعمال بمحاربة هذا العنف على أسس انسانية لكن هناك أسباب شرعية لعمل هذا ايضاً. فعلى سبيل المثال قد يقاضي صاحب العمل من جانب موظف ضحية على أساس أن صاحب العمل قد استأجر أو أعاد شخصاً يعلم صاحب العمل جيداً أنه يمارس العنف. وحتى وإن لم يكن الموظف مستأجراً أو معادا فقد يظل مسئولاً عامةً عن أحداث العنف ضد الموظفين عندما يمارس الموظفون نشاطهم داخل نطاق العمل.

خفض أحداث العنف في مكان العمل:

هناك خطوات عديدة وهامة يجب أن تتخذ لخفض معدل العنف في مكان العمل. وتشتمل على اقامة ترتيبات ونظم أمن عالية المستوى وتحسين عملية انتقاء الموظفين والتدريب على الحد من العنف والاهتمام أكثر بالموظفين المتوقع منهم ارتكاب أعمال عنف.

توفير مقاييس الأمن عالية المستوى:

إنها أول خط دفاعي لصاحب العمل ضد العنف في مكان العمل وسواء كان العنف صادراً من الزملاء أو العملاء أو الغرباء فإن NIOSH تقترح هذه التحذيرات الخاصة بخفض معدل الخطورة الناتج عن العنف في مكان العمل وهي:

تحسين الاضاءة الخارجية؛ واستخدام نظم أمان لخفض كمية النقود المتداولة، ووضع العلامات التي تشير بأن مقداراً ضئيلاً ومحدوداً من النقود في المتناول، وتركيب انذارات أو آلات انذار وكاميرات مراقبة خفية؛ وزيادة عدد العاملين بالمهمة؛ وتزويد العاملين بالتدريب على حل المنازعات والاستجابة البعيدة عن العنف، واغلاق التركيبات أثناء ساعات العمل عالية الخطورة في آخر الليل ومبكراً في الصباح. ويمكن لأصحاب العمل أيضاً اصدار سياسة خاصة بحمل الأسلحة تقرر عدم احضار الأسلحة الفتاكة مثل المسدسات والبنادق داخل الشركة سراً أو علناً.

نظراً لأن حوالي نصف القتلى في مكان العمل يكونون في صناعة التجزئة فلقد أصدرت OSHA مؤخراً توصيات تطوعية موجهة نحو خفض أحداث القتل والأصابات في هذه المؤسسات. وتشمل مقترحات OSHA خاصة لأواخر الليل والصباح الباكر بالنسبة لعمال التجزئة: تركيب مرايا وتحسين الاضاءة؛ وتوفير آلات التنبيه والانذار الخفية والشخصية خلال ساعات العمل ذات الخطورة العالية وتركيب علامات أمان تشير لأن الوضع لايزال تحت السيطرة؛ وتركيب أبواب مضادة للرصاص. وزيادة عدد العاملين خلال ساعات العمل التي تنطوي على خطورة. وسيتم مناقشة العملية الأمنية (الأمن) لاحقا في صندوق أحصاءات التباين"

تطوير عملية انتقاء الموظفين

وهو ثاني خط دفاعي لأصحاب الأعمال. وهذه الجزئية تشكل على الأقل إشرافاً دقيقاً على عملية ما قبل التوظيف. قم بالحصول على بيان مفصل بالوظيفة وتاريخ المتقدم الوظيفي والخلفية التعليمية والأشخاص المرجعيين. كما سيتضمن هذا مقابلة شخصية واختبار شخصي ومراجعة وتصنيف للمعلومات المقدمة. وأيضاً عينة من أسئلة المقابلة.

فعلى سبيل المثال" ما الذي يحبطك؟" "ومن هو أسوأ فرد أشرف عليك ولماذا؟"

كما أن الظروف الخاصة بالخلفية قد تقدم اشارة حمراء للحاجة لفحص أكثر عمقا لظروف وخلفية المتقدم للوظيفة. وهذا الفحص قد يساعد على إستبعاد الموظفين المتوقع منهم أعمال عنف ويقدم سجلا يمكن عمل كل شئ فيه لعدم تعيين الأشخاص الذين يتسمون بالعنف، وتشمل الاشارات الحمراء:

* فجوة لاتفسير لها في عملية التوظيف.
* معلومات ناقصة وزائفة عن المتقدم.
* شخص مرجعي زائف أو سلبي أو غير مرغوب فيه.
* سلوك عنيف ومتمرد سابق في العمل.
* تاريخ إجرامي يشمل الترويع أو العنف.
* انهاء مسبق للسبب بتفسير مشكوك فيه (أو بلا تفسير).
* تاريخ من الاكتئاب أو المشاكل النفسية الجسيمة.
* تاريخ من سوء استخدام الكحول والعقاقير.
* اشارات قوية لعدم الاستقرار في عمل الفرد أو صيانة الشخصية.
* كما يتضح مثلا بالمتغيرات المتكررة في الوظيفة أو التنقلات الجغرافية.
* رخص أو إجازات مفقودة.

التدريب لمواجهة العنف في مكان العمل: Workplace Violence Training

يجب استكمال الأمن المدعم بالتدريب على العنف في موقع العمل. وهناك شركات عديدة تقدم برامج تدريب تليفزيونية توضح ما هو العنف في مكان العمل وتحدد أسبابه وعلاقاته وتقدم أفكارا حول كيفية منعه وما الذي يجب فعله عند وقوعه. ويمكن تدريب المشرفين أيضاً على تحديد حلول تنهي أحداث العنف بالشكل المطلوب وتشمل:

التهديدات الشفوية (اللفظية): Verbal Threats

فغالبا ما يتحدث الأفراد عما قد يمكنهم فعله. فقد يقول أحد الموظفين : سوف تقع أمور سيئة لفلان وفلان أو" هذا الخزان البروباني في الخلف سوف يسقط بسهولة"

الأفعال البدنية: وقد يحاول الموظفون المضطربون تخويف غيرهم والدخول لأماكن لاينتمون إليها أو يشهرون السلاح في أماكن العمل لاختبار ردود الأفعال.

الاحباط: معظم الحالات لاتتضمن فردا مزعورا؛ فقد تتضمن الأحداث المتوقعة شخصاً أو موظفاً لديه شعور بالاحباط من عمليات الترقية مثلا.

الهاجس: قد يحمل أحد الموظفين حقدا أو ضغينة ضد زميل له أو ضد المشرف وبعض الحالات تنشأ من الاهتمام الرومانسي.

وهناك **خطوة مرتبطة** يجب اتخاذها وهي خلق ثقافة للمكان تركز على الاحترام والتحضر المتبادل. يتعين على الشركة أن تركز قولا وعملا على إنها تؤمن بعمق بهذه القيم.

وهناك فرصة مواتية لعمل ذلك وتكون متاحة أثناء فترات تخفيض حجم المنظمة وكما يقول أحد الكتاب بقدر صعوبة التسريح للعمال وخفض أعداد العمال إلا أنها قد تسؤ لأنها تعالج بعدم حساسية واهتمام- مع وضع حد لكل فرد في مكان العمل.. فكثير منهم قد سرح لفترة واسعة وتم فصلهم. وملخص الرسالة أن كل شخص معرض لأن يتم التخلص منه، والحل هو التعامل مع كل شخص بحرص وتحضر واحترام، خاصة مع هؤلاء المجبرين على ترك المنظمة.

الاهتمام القوي بالابقاء على الموظفين

يمكن لأصحاب الأعمال أيضا دعم اجراءاتهم لتقييم أياً من الموظفين يجب أو لا يجب استبقائهم. والظروف التي تحدد الاحتفاظ بالموظفين من عدمه (مع احتمال مسئولية الاحتفاظ بالموظفين الذين يرتكبون أعمال عنف) تشمل التعرف على مدى وجود:

* أعمال عنف في أو خارج العمل.
* سلوك شاذ يوضح فقدان الوعي والادراك.
* ميول دفاعية أو هاجسية أو جنونية تماما.
* سلوك تحدي أو مناهض للمجتمع.
* سلوك عدواني جنسيا.
* ميول عزلة أو وحدة.
* سلوك تابع لعدوانية العنف.
* الميل للمبالغة في رد الفعل للنقد،
* الاهتمام المفرط بالحرب والمدافع والعنف وعدد القتلى والكوارث وهكذا.
* مهمة خرق الأمن بقوة.
* امتلاك الأسلحة أو المدافع أو الآلات الحادة وما شابه في مكان العمل.
* خرق الحقوق الشخصية للأمن مثل تفتيش المكاتب.

* الشكوى المتكررة وزيادة عدد المشاكل اللامعقولة والمتكررة.
* الموقف الجزائي أو المتكرر.

توخي الحذر عند فصل أو تأديب موظفين يتوقع منهم أعمال عنف ويقترح أحد الخبراء أنه ليس من الحكمة اتهامك للموظف ولكن بدلا من ذلك قل أنه وفقا لسياسة الشركة فعليك إتخاذ الإجراء المناسب وحاول أيضا أن تركز على جزئية طيبة لدى الموظف، بأنه / أو أنها مخلصة وقضى/ أوقضت فترة طويلة في الشركة مثلا: كما أن تقديم النصح والمشورة الوظيفية للأشخاص الذين تم إنهاء خدمتهم قد يساعد أيضا في تغلب الموظف على التعديل المؤلم. الذي يتعين عليه عمله عند تركه للشركة.

وفي الشكل رقم (١٥-٩) ملخص للتوصيات الأخرى حول كيفية انهاء خدمة الموظفين الذين يتسمون بالعنف من أحد علماء النفس الاكلينيكيين المتخصصين في إدارة الخطر والتهديد.

التعامل مع الموظفين الغاضبين Dealing with Angry Employees

ماذا تفعل عندما يواجهك موظف غاضب ومندفع؟:

إليك بعض المقترحات التي تمكنك من التعامل معه بنجاح:

* كن على اتصال معه بالأعين.
* توقف عما تفعله واعطه جل اهتمامك.
* تكلم بصوت هادئ ووفر بيئة هادئة مسترخية.
* كن صريحا وأمينا.
* دع الشخص يتحدث.
* اسأل عن أمثلة معينة عما يجعل الشخص قلقا.
* كن حذرا عند تحديد المشكلة.
* اطرح أسئلة غير محددة النهايات واستكشف كل جوانب القضية.

استمع: وكما يقول أحد الخبراء: "يريد الغاضبون ببساطة إن يتم الانصات إليهم. فهم يحتاجون لأذن صاغية من شخص يثقون فيه".

القيود القانونية على العنف في مكان العمل:

بقدر حساسية فصل الموظفين المتوقع منهم أعمال عنف فإن هذا ينطوي على مخاطر المسئولية عن الدعاوي القضائية التي قد يرفعها هؤلاء الموظفون.

شكل رقم (١٥-٩)

كيفية انهاء خدمة الموظف الذي تتوافر لديه احتمالات قوية لممارسة العنف

١- اجرى تقييم للتهديدات حتى يمكنك أن تحدد بالضبط ما هو السلوك العدواني المتوقع من هذا الموظف. فهل هذا الموظف يحمل سلاح أم أنه يتعاطى العقاقير المخدرة؟ ثم حدد نوع السلوك الذي يمكنك من رسم خطة سليمة لتحقيق الأمان.

٢- مارس مجموعة من الأنشطة الاشرافية، فبمجرد أن تحدد نوعية السلوك العدواني للفرد، يجب أن تخصص له فريق لمتابعته والاشراف عليه لحين أنهاء عمله بالشركة. حيث يرى Manny Tau أن هذا الأسلوب كان فعالاً في منع العديد من الموظفين العدوانيين من الوصول بمسدساتهم إلى مكتب مدير الموارد البشرية في العديد من الشركات.

٣- لاتنه اجراءات تسريح الموظف بمفردك، ولكن يفضل الاستعانة بحارس يفهم جيداً طبيعة العنف في مكان العمل وأن يرتدي ملابس بسيطة وأن تكون لديه القدرة على أن يخرج مسدسه من جيبه في أقل من ثانية للسيطرة على الموقف.

٤- استخدم احد المكاتب القريبة من أماكن الخروج بالشركة. ولاتختار أحد الأماكن التي يصعب الخروج منها.

٥- حاول أن تقلل من حجم الأثاث والمعدات الموجودة داخل المكتب، فلاتجعله مزدحماً بالأقلام والساعات والكتب، وحاول أن تكون قريباً من الباب حتى يمكنك الهروب في حالة ظهور أي سلوك عدواني.

٦- لاترتدي ملابس فضفاضة، بحيث لايستطيع الامساك بك منها بسهولة.

٧- حاول أن تتعامل مع موظفيك بكل احترام، فلا ترفع صوتك، أو تحاول ان تثير غضبهم، وحاول أن تحصل على تعاطفهم.

٨- حاول أن تنه خدمة الموظف في صباح الأثنين، فلقد جرت العادة على انهاء خدمة الموظف في ظهيرة يوم الجمعة، ولكن هذا خاطئ لأنه يعد أسوء يوم من أيام الأسبوع لأن يتسبب في أن يفسد غضب الموظف عطلة نهاية الأسبوع. ولذلك ينصح Tau أن يكون الانهاء في صباح يوم الاثنين، نظراً لأن ذلك يعطي للموظف فسحة من الوقت لكي يبحث عن فرص بديلة ويحاول ممارسة حياته الطبيعية.

ولمعظم الدول سياسات تشجع على توظيف واعادة تأهيل المذنبين السابقين، وبعض الدول تضع حدا لاستخدام السجلات الاجرامية في قرارات استئجار الموظفين. فعلى سبيل المثال فيما عدا أحوال معينة، والمادة (٢٣-أ) من قانون التقويم في نيويورك يحرم التمييز ضد المتقدمين للوظائف على أساس افكارهم الاجرامية السابقة. وبالمثل الفقرة (Vii) من قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٦٤ تم تفسيره من قبل المحاكم بتنفيذ الموظفين من قرارات التوظيف القائمة على سجلات التسريح نظرا الأن هذا قد يميز بلاعدل ضد الأقليات. وبعيدا عن القانون الفيدرالي تحرم معظم الدول التمييز القائم على سجلات الفصل تحت أي ظرف وعلى الأحكام والادانات السابقة إذا لم تكن هنالك علاقة مباشرة بين الادانة السابقة والوظيفة أو أن توظيف الأفراد ينم عن خطورة غير معقولة للأفراد والممتلكات. وتطوير اختيار الموظفين الذين يتسمون بالعنف قد أنهى وصف الضعف العقلي وبالتالي مخالفة لقانون الأمريكين ذوي الاعاقة. وازالة العنف من المكان يعد إجراء خادعاً.

نحن ندعوك لزيارة صفحة Dessler WWW. Prenhall.Com/ dessle على موقع Prentice Hall للحصول على دليل لدراسة وتدريبات على الانترنت وأحداث راهنة وروابط ذات صلة بمواقع الشبكة وغير ذلك.

الخلاصة: Summary

في ضوء دراستنا لهذا الفصل نستخلص النقاط التالية:

١- إن مجال منع الحوادث والأمن ذو أهمية خاصة للمديرين على الأقل بسبب العدد المتقلب للوفيات والحوادث الواقعة أثناء العمل. وهناك أيضا أسباب قانونية واقتصادية لبرامج الأمان.

٢- إن هدف OSHA هو ضمان مكان عمل آمن وصحي لكل شخص عامل وقياسات OSHA كاملة ومفصلة وتدفع من خلال نظام لفحص مكان العمل. ويمكن لمفتش OSHA اصدار دعاوي وعقوبات لمديري منطقتهم.

٣- يلعب المشرفون دورا رئيسيا في مراقبة العمال من أجل عملية الأمان وفي المقابل يكون للعمال مسئولية العمل بأمان. كما أن الالتزام بالأمان من جانب الإدارة العليا هو مظهر هام من مظاهر أي برنامج للأمان.

٤- هناك ثلاثة أسباب رئيسية للحوادث: عوامل الصدفة والظروف غير الآمنة والأعمال غير الآمنة من جانب الموظفين. اضافة لذلك هناك عوامل أخرى ثلاث مرتبطة بالعمل (الوظيفة نفسها وجدول العمل والجو النفسي) وتساهم في الحوادث أيضاً.

٥- إن الأعمال غير الآمنة من جانب الموظفين كسبب للحوادث هي نتيجة لسلوك وتوجهات سلوكية معينة من جانب الموظفين وهذه التوجهات قد تكون نتيجة لسمات شخصية معينة.

٦- يشك معظم الخبراء في وجود أفراد ميالين للحوادث حيث أن تقع لهم حوادث بغض النظر عن الوظيفة. وبدلا من ذلك تشير الاحصائيات لأن الشخص الميال للحوادث في وظيفة ما قد لايكون كذلك في وظيفة أخرى. فعلى سبيل المثال ترتبط الرؤية بحوادث قائدي السيارات والعاملين على الآلات ولاتصيب عمالاً أخرين مثل المحاسبين مثلا.

٧- هناك مداخل ونظم عديدة لمنع الحوادث. منها خفض الحوادث أو الظروف غير الآمنة. وأيضا خفض الأعمال غير الآمنة، من خلال الاختيار والاحلال والتدريب والدعم الايجابي والدعاية والتزام الإدارة العليا.

٨- إن ادمان الكحوليات والمخدرات والتوتر والمرض النفسي هم أربع مشاكل صحية هامة ومتنامية بين أوساط الموظفين. فإدمان الكحول يعد مشكلة خطيرة على وجه الخصوص ويمكنها خفض معدل الفعالية لمؤسستك. والأساليب التقنية وتشمل التهذيب والفصل والنصح والمشورة الداخلية أو النقل لوكالة خارجية وتستخدم هذه التقنيات للتعامل مع هذه المشكلات.

٩- إن التوتر والاحتراق النفسي من المشكلات الصحية المحتملة في العمل ويمكنك الحد من التوتر بالخروج من المكان كل يوم والاسترخاء وتطوير قائمة قلق بما يزعجك.

١٠- إن الاسبيستوس وعروض التليفزيون هي مشاكل صحية وأيضاً الايدز والتدخين في مكان العمل من المشكلات الصحية التي تصيب الموظفين التي تم مناقشتها في هذا الفصل.

١١- إن العنف ضد الموظف يعد مشكلة لايستهان بها في العمل. والخطوات المتخذة للحد من العنف داخل العمل تشمل ترتيبات الأمن المطورة وفصل الموظفين والتدريب على الحد من العنف.

أسئلة للمناقشة: Discussion Questions

١- كيف يمكنك العمل لتوفير بيئة أأمن لموظفيك للعمل فيها؟

٢- ناقش كيف تحد من حدوث الأعمال غير الآمنة من جانب موظفيك؟

٣- ناقش الحقائق الأساسية الخاصة بـ OSHA من حيث: غرضها ومقاييسها وتفتيشها وحقوقها ومسئولياتها؟

٤- اشرح دور المشرف أو المراقب في تحقيق الأمان؟

٥- اشرح أسباب الأعمال غير الآمنة؟

٦- اوصف خمسة أساليب وتقنيات على الأقل لخفض الحوادث؟

٧- حلل المسائل القانونية والخاصة بالأمان فيما يخص مرضى الايدز؟

٨- اشرح كيفية امكانية خفض معدل التوتر في العمل؟

الأنشطة الفردية والجماعية Individual And Group Activities

(١) بالعمل فردياً أو في جماعة قم بالاجابة على السؤال

هل هناك مثال للشخص الميال للحوادث؟!

(٢) بالعمل فردياً أو في جماعة استخدم قوائم الفحص في هذا الفصل لتحديد المخاطر المنطوية في كليتك أو جامعتك؟

تدريب تجريبي Experiential Exercise

الغرض: إن غرض هذ التدريب اعطائك تدريباً على الظروف غير الآمنة وتحديدها.

الفهم المطلوب: يجب أن تتآلف مع الموضوعات التي تم تغطيتها في هذا الفصل خاصة تلك التي تتحدث عن الظروف غير الآمنة والموجودة في الشكل (١٥-٤) والملحق.

كيف نحدد التدريب/ التعليمات: نقسم الفصل إلى مجموعات من أربع أو خمس طلاب.

وافترض انك في لجنة أمان عينتك المدرسة لتحديد وذكر الظروف غير الآمنة المحتملة في مبنى وحول المدرسة.

وسوف تقضي كل مجموعة حوالي ٤٥ دقيقة في/ وحول المبنى الذي أنت فيه الآن لغرض تحديد ووضع الأهداف غير الآمنة المحتملة.

(استخدم قوائم الفحص الموجودة بالشكل ١٥-٤ أو الملحق)

عد للفصل في غضون ٤٥ دقيقة ثم يقوم متحدث عن كل مجموعة بسرد قائمة بالظروف الخارجية وغير الآمنة التي ترى أنه قد تم تحديدها. كم عددها؟ هل ترى أنها تخترق مقاييس OSHA؟! وكيف تسير عملية الفحص والكشف؟!

ملحق (١٥-١)

قائمة الفحص الذاتي للأمان والصحة الوظيفية

الأمن والسلامة العامة:	نعم	بحاجة إلى اتخاذ اجراء
١- هل جميع ملصقات الأمان واضحة ويراها جميع الموظفين بالشركة؟	( )	( )
٢- هل لديك علم بضرورة التقرير عن أية حوادث خطيرة أو حالات قتل داخل العمل؟	( )	( )
٣- هل تحتفظ الشركة بسجلات لحالات المرض والاصابة وفقاً لما تتطلبه معايير OSHA؟	( )	( )
٤- هل أنت على علم بضرورة إرسال نسخة من سجلات المرض والحوادث إلى إدارة OSHA في بداية شهر فبراير وحتى أول مارس؟	( )	( )
٥-هل لديك علم بأن صاحب العمل الذي لديه أقل من ١٠ عمال يعفى من امساك دفاتر، ان لم يكن مسجل رسمياً لدى BLS، أو وجهت له تعليمات بامساك الدفاتر؟	( )	( )
٦- هل اتخذت اجراء فعلي نحو الحفاظ على صحة وسلامة العاملين، من خلال وضع سياسة واضحة يعلمها جميع الموظفين؟	( )	( )
٧- هل لديك لجنة أو جماعة للحفاظ على صحة وسلامة العاملين، بحيث تسمح للافراد بالمشاركة في أنشطة الأمان والصحة الوظيفية؟	( )	( )
٨- هل تلتزم لجنة الأمان بالنواحي القانونية عند تسجيلها للحوادث والاصابات؟	( )	( )
٩- هل عقدت بعض البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية معارف الموظفين حول التعامل مع قضايا الأمن والصحة الوظيفية؟	( )	( )
١٠- هل يحتاج الفرد لأنشطة الأمان والصحة الوظيفية؟	( )	( )
١١- هل يعلم جميع الموظفون ما يجب فعله خلال فترة الطوارئ؟	( )	( )
١٢- هل أعلنت أرقام تليفونات الطوارئ؟	( )	( )
١٣- هل اتخذت اجراء ما بصدد التعامل مع شكاوى الموظفين بخصوص قضايا الأمن والصحة الوظيفية؟	( )	( )
الأمن والسلامة داخل مكان العمل:	**نعم**	**بحاجة إلى اتخاذ اجراء**
١- هل جميع الكهربائيين لديك على علم بمتطلبات الكود الكهربائي للدولة؟	( )	( )
٢- هل تتوافق أعمالك الكهربائية مع متطلبات الكود الكهربائي للدولة؟	( )	( )
٣- في حالة وجود تركيبات كهربائية في مناطق بها بخار أو زيادة نسبة الغبار الخطر، فهل هذا يتفق مع متطلبات الكود الكهربائي الوطني للأماكن الخطرة؟	( )	( )
٤- هل جميع الوصلات الكهربائية قوية بحيث لاتتدلى على مسامير أو خطاطيف؟	( )	( )

٥- هل جميع التوصيلات الكهربائية محكمة ومثبتة بإحكام بمصدر التيار؟	( )	( )		
٦- هل لايوجد دليل على امكانية حدوث تقاطع بين الأحبال الكهربائية؟	( )	( )		
٧- هل جميع الأحبال المطاطة بعيدة عن الشحم والزيت والمواد الكيمائية؟	( )	( )		
٨- هل تم تغطية الكابل المعدني جيداً؟	( )	( )		
٩- هل يوجد عزل مزدوج للأدوات الكهربائية المحمولة والتصويلات المدفونة بالأرض؟	( )	( )		
١٠- هل جميع التوصيلات الأرضية نظيفة ومحكمة؟	( )	( )		
١١- هل تم شراء الدوائر الكهربائية والفيوزات من أفضل الأنواع؟	( )	( )		
١٢- هل جميع الفيوزات خالية من استخدام البنس أو الاجسام المعدنية المكشوفة؟	( )	( )		
١٣- هل تبرز مفاتيح التشغيل أية مؤشرات عن ارتفاع درجة الحرارة؟	( )	( )		
١٤- هل وضعت مفاتيح التشغيل في لوحة نظيفة ومغلقة باحكام؟	( )	( )		
١٥- هل يوضح كل مفتاح الهدف منه؟	( )	( )		
١٦- هل تستخدم مواتير نظيفة وبعيدة عن مصادر الشحم والزيوت؟	( )	( )		
١٧- هل تجري صيانة دورية للمواتير، ويوجد بها أجزاء للحماية أثناء التشغيل؟	( )	( )		
١٨- هل مستوى قدرة المواتير ملائمة؟	( )	( )		
١٩- هل تستخدم وسائل حماية أثناء استخدام وسائل الاضاءة؟	( )	( )		
٢٠- هل تحفظ اللمباب الكهربائية بعيدة عن المواد القابلة للاشتعال؟	( )	( )		
٢١- هل تجري صيانة دورية لنظامك الكهربائي من قبل أحد المتخصصين بالمؤسسة الكهربائية الوطنية؟	( )	( )		

الجزء السادس

إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات الدولية

INTERNATIONAL HRM

الفصل السادس عشر :

إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الدولية



الفصل السادس عشر

إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الدولية

Managing Human Resources In An International Business

الأهداف السلوكية: Behavioral Objectives

بانتهاءك من دراسة هذا الفصل سوف تكون قادراً على أن:

* تشرح كيفية تحسين عملية اختيار الأفراد للعمل بالفروع الدولية للشركات.
* تجيب على السؤال التالي: ما هي نوعية التدريب المتخصص الذي تحتاج اليه الكفاءات للعمل بالفروع الدولية.
* تناقش الإعتبارات الأساسية الواجب مراعاتها عند وضع خطة لمكافأة الموظفين العاملين بالفروع الدولية؟
* تصف الأمور الواجب اخذها في الاعتبار لإعادة تكيف العائدين من الخارج.
* تشرح دور التزام الموظف كحجر الزاوية في تشكيل فلسفة الموارد البشرية لدى المنظمة.

محتويات الفصل: Chapter Outlines

يحتوي هذا الفصل على النقاط التالية:

* تدويل الأعمال.
* كيف تؤثر الاختلافات بين الدول على إدارة الموارد البشرية.
* تحسين عملية اختيار الموظفين للعمل بالمشروعات الدولية.
* تدريب وصيانة الموارد البشرية الدولية.

وسوف نتناول كل نقطة من النقاط السابقة بشئ من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: تدويل الأعمال: The Internationalization Of Business

تطور إدارة الأعمال الدولية: The Growth of International Business

إن المتتبع لحركة الشركات الآن يجد أنها لم تعد تقتصر على السوق المحلي بل يمتد نشاطها إلى الخارج، ففي الولايات المتحدة نجد أن صادراتها قد تزايدت إلى أكثر من ٧٥٪ في فترة التسعينات. ولاشك ان هذ الزيادة تعكس حقيقة تركيز الشركات الأمريكية على الأسواق الخارجية، فكثيراً من الشركات الدولية الكبيرة مثل شركة IBM, Procter& Gamble, City Bank أصبحت لها عمليات خارجية على نطاق واسع. ويعتمد نجاح الكثير من الشركات الآن على قدرتها في الدخول إلى الأسواق الخارجية؛وكذا على مدى الكفاءة في إدارة هذه الأسواق. فمثلا يرجع النجاح الكبير الذي حققته شركة تويوتا إلى اعتمادها على العمليات الخارجية بشكل كبير.

وكنتيجة لظاهرة التدويل أصبحت الشركات مطالبة بأن تدير نفسها على أساس عالمي Be Managed Globaly؛ ولكن هذا الوضع يفرض على مديري هذه الشركات العديد من التحديات، فمثلاً يجب أن ينسق كل من السوق والمنتج وخطط الانتاج على اساس دولي. كما يجب أن تكون الهياكل التنظيمية اكثر قدرة على إحداث التوازن الرقابي بين المركز الرئيسي والفروع المحلية، فمثلاً شركة فورد للسيارات تدار الآن على اساس عالمي، فأنشطة تصميم المنتج مثلاً تتم على اساس عالمي وليس على أساس محلي، كما أن نشاط التصنيع والشراء يتم هو الآخر على اساس عالمي. كما أن شركة فورد تضع نظم إدارة الموارد البشرية على اساس عالمي، حيث يتم تحويل أو انتقال العاملين من مكان لآخر أو من فرع لآخر حسب الحاجة أو اذا كانوا هم الأفضل لأداء مهام الوظيفة، ففي شركة فورد وغيرها من الشركات العالمية تتطلب إدارة الموارد البشرية تفهماً للثقافات المختلفة التي تغري الأفراد من مجتمعات مختلفة للعمل بها.

ونتيجة لما سبق، وكما سنرى في هذا الفصل فإن كثيراً من الشركات العالمية تشعر بأثر العمل على المستوى العالمي على أنظمة إدارة الموارد البشرية بها، وهذا يرجع إلى أن أغلب أنشطة الموارد البشرية مثل الإختيار والتعيين والتدريب والمكافآت جميعها تتعقد بسبب الاختلافات الثقافية والسياسية التي تميز دول العالم المختلفة.

إدارة الموارد البشرية وتحديات الأعمال الدولية
HR and The International Business Challeng :

بمجرد أن تمارس الشركة نشاطها على النطاق العالمي فإنه تتزايد أعداد الموظفين العاملين بالخارج، حيث تشير نتائج إحدى الدراسات التي أجريت على ٣٥١ شركة أن كل شركة لها على الأقل موظفاً يعمل بالخارج، كما أن ٦٧٪ من هذه الشركات لديها موظفين بالخارج يتراوح أعدادهم مابين ١-٤٠ موظف، في حين إتضح أن باقي الشركات لديها أكثر من ٤١موظفاً، كما إتضح أن ٢٠٪ من هذه التعيينات كانت لأجل قصير(سنة فأقل)، وأن ٥٠٪ لمدة ثلاث سنوات أما الـ ٣٠٪ الباقية لمدة ٥ سنوات أو أكثر.

ان ممارسة الشركات لعملها على المستوى العالمي يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تتعامل مع التحديات الدولية الجديدة، فعلى سبيل المثال، تم استقصاء عدداً من المديرين بإدارات الموارد البشرية في ثماني شركات حول أهم الضغوط العالمية المؤثرة على أنشطة الموارد البشرية بشركاتهم الآن ومستقبلاً، وقد أظهرت اجاباتهم أن هناك ثلاث تحديات في هذا الصدد، وهي:

١- قضية توظيف المهارات Deployment . . . حيث يتطلب الأمر سهولة تحويل المهارات المختلفة بين فروع الشركة بغض النظر عن أماكنها وهو مايمثل تحدياً لإدارة الموارد البشرية.

٢- نشر المعرفة والإبتكار Knowledge and Innovation Dissemination . . . وهو مايتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للمنظمة بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.

٣- تنمية وتطوير المهارات على اساس دولي Identifying and Developing Talent on a Global Basis . . . حيث يجب تحديد الكفاءات التي يتوافر لديها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي.

إن التعامل مع هذه التحديات يعني أن معظم العاملين عليهم أن يتحركوا نحو تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وإجراءاتها للتعامل مع مشاكل العمل بالخارج، وهذه المشاكل معقدة جداً في حد ذاتها، فمثلاً مشكلة تعيين موظف بالخارج ومكافآته، ومن الناحية العملية يتطلب الأخذ في الإعتبار عدة مسائل أو أمور من أهمها:

١- تحديد المرشح للعمل بالخارج Candidate Identification وتقييمه وإختياره بالإضافة إلى المهارات الفنية للعمل والسمات الشخصية الأساسية للعمل بالخارج مثل الحساسية الثقافية ومهارات التعامل الشخصي والمرونة.

٢- تقدير التكلفة Cost Projection . . . وهنا يتم تحديد تكلفة إرسال موظف للخارج هو وأفراد أسرته، حيث أن متوسط تكلفة الإرسال تصل تقريباً إلى ثلاث أو خمس أضعاف أجر الموظف قبل السفر أو المغادرة. ونتيجة لذلك فإن إجمالي تكلفة تعيين موظف بأحد الفروع الخارجية، وتقرير ماإذا كان سيتم الإعتماد على أبناء الدولة الأم في ذلك أو على الموظفين العاملين بالدولة المضيفة يعد أمراً هاماً في حساب تكلفة العمل بالخارج.

٣- خطابات التعيين Assignment Letters . . . إن تحديد مواصفات الوظيفة والأجر الواجب دفعه لشاغلها يجب صياغته بشكل رسمي في شكل مستند أو خطاب.

٤- نظام المكافآت Compensation System . . . كما سنرى في هذا الفصل هناك عدة نظم لمكافآت العاملين بالخارج، ومع الأخذ في الإعتبار إختلاف مستويات المعيشة في دول العالم فإن هناك عدة مراحل متعارف عليها لنظم المكافأة أو الأجور وتشمل الأجر الذي يمنح للعاملين بالداخل مضافاً إليه بعض الأجور الإضافية ومكافآت الوصول والمغادرة . . . الخ.

٥- مساعدات إعادة التسكين Relocation Assistance . . . إن المعين بالفروع الخارجية يحتاج إلى بعض الإعانات مثل الإعاشة وبدلات النقل والمواصلات والتأثيث.

٦- التأييد والدعم الأسري Family Support. . تحتاج أسرة المرشح للعمل بالخارج إلى تهيئة ثقافية وتدريب على اللغة ومساعدات تعليمية أخرى، وكل هذه الأمور يجب أخذها في الإعتبار قبل إنتقال الموظف وعائلته للخارج.

ولاشك ان الجوانب السابقة ما هي إلا قمة لجبل جليدي Tip Of The Iceberg، فالتدريب الفني والثقافي واللغوي من المحتمل أن يكون مطلوباً، ولكن الإختلاف في درجة تعقيد قوانين وقواعد العمل بالإضافة إلى قدرة إستيعاب المغترب لثقافة الدولة الأم بعد العودة، إنما هي أمور أخرى يجب أخذها في الإعتبار.

رؤية بحثية

وفي بحث أجري على مدى ادراك أهمية القوانين والعادات المحلية وأثرها على التكيف الثقافي لهؤلاء العاملين بالخارج، حيث كشفت الدراسة أن أية محاولات لارسال أو لتصدير نظم إدارة الموارد البشرية من الدولة الأم للفروع في الدول المضيفة ستكون بلا جدوى بدون الأخذ في الإعتبار الإختلافات الثقافية والتوافق معها. فنظم التدريب والمكافآت ستختلف عن الدولة الأم أو عن المركز الرئيسي، وذلك بسبب إختلاف طبيعة الدولة المضيفة، والتي تمثل محطات وصول ذات طبيعة مختلفة وجديدة عن تلك المطبقة بالدولة الأم.

لقد تعقدت عملية انتقال الموظفين للعمل بالفروع الخارجية للشركات بسبب طبيعة الدول المضيفة، فلم تعد العملية مجرد إرسال موظفين للخارج، بل ان الأوضاع قد تغيرت حيث تباينت أوضاع الدول المضيفة إلى درجة كبيرة، حيث يوضح الجدول رقم (١٦-١) أن سبع دول من بين خمسة عشر تم اختيارها بواسطة ١٩٢ مديراً يعملون في مجال إدارة الموارد البشرية، وأن دولة الصين الشعبية تعد من أفضل محطات الوصول للعمل بها بينما كانت الهند والبرازيل وروسيا الاتحادية واستراليا من أقل محطات الوصول جاذبية على الترتيب.

ونظراً لإختلاف طبيعة هذه الدول تختلف نظم إدارة الموارد البشرية، ففي الصين الشعبية مثلاً نجد أن هناك نظماً خاصة بالتأمين على العاملين تغطي الحالات الطارئة مثل الحالات المرضية، بينما في روسيا نجد أن الاتصالات التليفونية تمثل عائقاً، كما أن التسهيلات الصحية لاتستطيع أن تقابل- أو أن تفي- بالمستويات الدولية. كما ان نظم المكافآت في المكسيك يجب أن تأخذ في اعتبارها معدل التضخم العالمي الذي قد يصل إلى ٥٢٪ في السنة.

هذا ويوضح الجدول رقم (١٦-١) أوجه الاختلاف بين بعض الدول المضيفة فيما يتعلق بالمزايا والخدمات التي تقدمها للمديرين العاملين بالفروع الخارجية.

ثانياً: كيف تؤثر الإختلافات بين الدول على إدارة الموارد البشرية:
How Intercountry Differences Affect HRM?

تنعم الشركات التي تعمل داخل حدود الولايات المتحدة بميزة التعامل مع متغيرات ثقافية واقتصادية وقانونية محددة إلى درجة ما، وعلى الرغم من تباين الدول ما بين درجات التحرر والمحافظة فإن الولايات المتحدة تعد بشكل اساسي مجتمعاً رأسمالياً تنافسياً. وعلى الرغم من أن قوة العمل الأمريكية تمثل العديد من الخلفيات العرقية والثقافية فإن القيم المشتركة التي يتمسك بها المواطنون الأمريكان مثل: تقدير الاتجاه الديمقراطي قد ساعد على تقليل الاختلافات الثقافية الحادة بين مواطني أمريكا.

جدول (١٦-١)
مقارنة بين الدول المضيفة فيما يتعلق بالمزايا والخدمات

الدولة	النظام السياسي الحالي	GDP Per Capita (us $)	معدل التضخم	اللغات المحلية	Travel per Diem us$	متطلبات الدخول	معدل العمل الإسبوعي	نظام قوانين العمل	عدد القوى العاملة	معدل البطالة	معدل أو درجة التعليم	نظم خدمة التليفونات	نظم الرعاية الصحية	مدى وجود مدارس عالمية	مخصص الأزمات او الكوارث	معدل الاستثمار الأجنبي المباشر 45%	الشركات الأمريكية
جمهورية الصين الشعبية	شيوعي	٢,٩٠٠ دولار	١٠,١٪	اللغة الصينية	يتراوح مابين ١١٩-٢٢٩ دولار	جواز سفر وتأشيرة دخول ومعظم رجال الأعمال في زياراتهم الأولى يدخلون مباشرة سياحة	من الاثنين للجمعة	تختلف حسب نوع المنظمة (ملكية كاملة أو مشروع مشترك)	سنة ١٩٩١ ٥٨٣,٦ مليون نسمة	٥,٣٪ سنة ١٩٩٥	٨١,٥٪ سنة ١٩٩٥	التليفونات المحلية والدولية متوافرة وموزعة في مختلف انحاء الدولة	التأمين الصحي بطئ الحالات الطارئة والخطيرة	٩ مدارس في ٦ مدن	١٥-٢٥٪	٣٨ بليون دولار سنة ١٩٩٥	غير متاح
جمهورية الهند	دولة فيدرالية	١,٥٠٠ دولار	٩٪	اللغة الانجليزية مهمة في الاتصالات الداخلية السياسية والتجارية والهندية تمثل لغة أولية لـ ٣٠٪ من الشعب الهندي	يتراوح مابين ١٨٦-٣٠٦ دولار	جواز سفر وتأشيرة دخول وشهادة تطعيم ضد الحمى الصفراء اذا كان الزائر قادماً من منطقة وبائية	معظم المكاتب تعمل من الاثنين للجمعة وبعضها يعمل السبت	أقل من اجمالي العمالة تعمل بنظام النقابات ومع قلة الاتجاه لتسريح العمالة	٣١٤,٧٥١ مليون سنة ١٩٩٠	غير متاح	٥٢٪ سنة ١٩٩٥	يوجد نظام معقول ومناسب للخدمة التليفونية	متوفر خدمة مناسب في التجمعات السكانية	٦ مدارس في ٦ مدن	١٠:٢٠٪	١٩٢ مليون دولار سنة ١٩٩٥	كوكاكولا جنرال موتورز
جمهورية البرازيل الاتحادية	دولة فيدرالية	٦,١٠٠ دولار	٢٣٪	اللغة الرسمية هي البرتغالية بالاضافة إلى الانجليزية والاسبانية والفرنسية	يتراوح ما بين ٥٦-٢٥٢ دولار	تأشيرة عمل مؤقتة سارية لمدة ٩٠ يوم اذا كانت هناك خطة للعمل	من الاثنين للجمعة مع ساعة أو ساعتين للغداء، بعض المصانع تعمل نصف يوم السبت	توفر نقابات عمال منظمة وقوية تطالب بحقوق العمال وتحسن مستوى معيشتهم	٥٧ مليون سنة ١٩٨٩	٥٪ سنة ١٩٩٥	٨٣,٣٪ سنة ١٩٩٥	نظام جيد	غير متاح	١٢ مدرسة في ١٠ مدن	من حوالى ١٠٪	٢٣,٦ بليون دولار في نهاية ١٩٩٥	كاتربلر وكميكال زيروكس
جمهورية روسيا الاتحادية	اتحادية أو فيدرالية	٥,٣٠٠ دولار	٧٪	اللغة الروسية	١٩١-٩١٣ دولار	جواز وتأشيرة دخول مع ضمان كفيل روسي سواء مركز أم منظمة	٤٠ ساعة في الاسبوع	تتفاوت العمالة محدودة بسبب ضعف الامكانات	٨٥ مليون سنة ١٩٩٣	٨,٢ سنة ١٩٩٥	٩٨٪ سنة ١٩٩٥	طلب مساعدة اجنبية لتطوير الخدمة	اقل من المعدات الطويلة مع نقص في المتطلبات الأساسية	٣ مدارس في ٣ مدن	١٠-٢٥٪	٢,١ بليون دولار سنة ١٩٩٦	غير متاح

تابع : جدول (١٦-١)
مقارنة بين الدول المضيفة فيما يتعلق بالمزايا والخدمات

الدولة	النظام السياسي العالمي	GDP Per Capita (us $)	معدل التضخم	اللغات المحلية	Travel per Diem us$	متطلبات الدخول	معدل العمل الاسبوعي	نظام قوانين العمل	عدد القوى العاملة	معدل البطالة	معدل أو درجة التعليم	نظم خدمة التليفونات	نظم الرعاية الصحية	مدى وجود مدارس عالمية	مخصص الأزمات أو الكوارث	معدل الاستثمار الاجنبي المباشر 45%	الشركات الأمريكية
الولايات المتحدة الكسيكية	جمهورية فيدرالية تعمل تحت حكومة مركزية	٧,٧٠٠ دولار	٪٥٢	الاسبانية	يتراوح من ٦١- ٢٥٥ دولار	يمكن لابناء الولايات المتحدة الأمريكية الحصول على تأشيرة عمل خلال ٣٠ يوما	٤٨ ساعة عمل شاملة يوم راحة مدفوع الأجر	الاجر الاجتماعي يعادل ضعف اوعية العمل العادي	٣٣,٦ مليون سنة ١٩٩٤	٪١٠ سنة ١٩٩٥	٪٨٩,٦ سنة ١٩٩٥	خدمات محلية معقولة لرجال الاعمال والحكومة وفي خدمة ضعيفة كلها	تتواجد في المدن الرئيسية واغلب اطباء القطاع الخاص يتلقون تدريبا في امريكا	١٥ مدرسة في ١٠ مدن	غير متاح	٪٥	غير متاح
سنغافورة	جمهورية ضمن دول الكومنولث	٢٢,٩٠٠ دولار	٪١,٧	اللغة الوطنية المالية مع لغات اخرى كالصينية والتاميل والانجليزية	٢١١ دولار	جواز سفر التأشيرة غير مطلوبة لمواطني الولايات المتحدة	٢٤ ساعة الاثنين للجمعة ويوم السبت ٨,٣٠-١	الحكومة تضع سقف تعيين الاجانب وللضرائب المفروضة عليهم	١,٦٤٩ مليون سنة ١٩٩٤	٪٢,٦ سنة ١٩٩٥	٪٩١,١ سنة ١٩٩٥	خدمة تليفونية محلية ودولية جيدة	غير متاح	٧ مدارس في منطقة صغيرة ٣ اضعاف واسنطن D.C	غير متاح	٤,١ بليون دولار سنة ٢٩٩٦	١,٣٠٠ شركة أمريكية
هونج كونج	مقاطعة صينية منذ ١٩٩٧	٢٧,٥٠٠ دولار	٪٨,٤	صينية وانجليزية	٣٤٤ دولار	تأشيرة دخول	من الاثنين للجمعة نصف يوم السبت	اقل نسبة في مشاكل او صراعات العمل في العالم	٢,١٩٥ مليون سنة ١٩٩٤	٪٣,٥ سنة ١٩٩٥	٪٩٢,٢ سنة ١٩٩٥	امكانيات حديثة تقدم خدمة محلية ودولية ممتازة	غير متاح	١١ مدرسة في منطقة صغيرة ٦ اضعاف واسنطن D.C	غير متاح	الاستعدادات الامريكية تبلغ ١٣,٨ بليون سنة ١٩٩٥	اكثر من ١١٠٠ شركة أمريكية

ومن ناحية أخرى، فعلى الرغم من ان لكل ولاية أمريكية القوانين الخاصة بها، والتي تؤثر على إدارة الموارد البشرية فإن القانون الفيدرالي الاساسي يساعد في وضع أسس أو قواعد تسهم في التنبؤ بنوعية المتغيرات القانونية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل عام وذلك فيما يتعلق بأمور التوظف وعلاقات العمل والأمان والسلامة المهنية... الخ.

أما بالنسبة للشركات التي تعمل بالخارج فإنها لاتنعم بميزة التماثل الثقافي أو البيئ، فمثلاً الأجازات الرسمية أو القانونية تختلف بين الدول. بحيث تصل مثلاً إلى ٥ أسابيع في دولة لوكسمبرج سنوياً، بينما تقل بدرجة ملموسة في كل من انجلترا واليابان، كما ان نظام مشاركة العاملين في الإدارة غير موجود في ايطاليا، إلا أنها تتزايد درجة مشاركة العاملين في الإدارة في الدنمارك حيث تزيد نسبة تمثيل العاملين في مجالس الإدارة بحيث تصل إلى أكثر من ٣٠عاملاً.

والنقطة الهامة هنا هي ان إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات سوف تزداد تعقيداً بسبب الحاجة الماسة إلى التكيف مع الاختلافات الخاصة بكل دولة تؤسس فيها فرعاً، وفيما يلي توضيح لهذه الاختلافات التي تتطلب التكيف معها.

(١) العوامل الثقافية Cultural Factors

تؤدي الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول إلى وجود اختلافات مماثلة في إدارة الموارد البشرية بين فروع الشركة العاملة بالخارج، فمثلاً خطط الحوافز في اليابان مازالت تركز على حوافز العمل الجماعية، بينما في الغرب مازال التركيز على نظم الحوافز الفردية بشكل كبير.

هذا وتشير نتائج الدراسة التي أجريت على ٣٣٠ مديراً يعملون في هونج كونج والصين وأمريكا إلى أن المديرين الأمريكين يركزون فقط على الأداء الوظيفي، بينما يركز الصينيون على تحقيق التوافق البيئ، أما مديري هونج كونج فيقعون موقعاً وسطاً بين الطرفين، الأمريكين والصينيون.

وفي دراسة قام بها Hofstede أوضح أن هناك عدة اختلافات ثقافية أخرى، فأشار إلى أن المجتمعات المختلفة تتباين في بُعد القوة Power Distance، أي أنها تختلف من حيث درجة توزيع القوة أو السلطة داخل مجلس الإدارة، حيث ذكر أن المكسيك مثلاً لاتراعي المساواة في توزيع عناصر القوة بين الإدارة والعمال، وهي بذلك تختلف عن دولة مثل السويد.

من ناحية أخرى، تناول Hofstede تأثير القيم السائدة في العمل Masculinity حيث أوضح أن كل من اليابان واستراليا يحتلان مرتبة عالية في هذا المجال مقارنة بدولة مثل الدنمارك وشيلي حيث يضعف فيها تأثير القيم Feminity والخاصة بالأنوثة. هذا وقد أوضحت دراسات أخرى كيفية تأثير الاختلافات الثقافية على سياسات إدارة الموارد البشرية، فمثلاً في المكسيك يتوقع العاملون ان يكون المديرين بعيدين عنهم، كما أنهم يكونوا أكثر رسمية بدلاً من عدم الرسمية وبالمقارنة بالوضع السائد في الولايات المتحدة، فأن المنظمات المكسيكية، فالقواعد الرسمية لايتم التقيد بها الا وجود صاحب سلطة رسمية. ونتيجة لذلك فإن الفرد لايتم تقييمه في مرتبة عالية مثل أمريكا، ولذلك فهو بحاجة إلى المزيد من الخدمات الصحية والغذائية.

وفي الواقع إن وضع قائمة بالاختلافات الثقافية بين الدول أمر صعب و معقد للغاية، ففى المانيا مثلاً لايأتى الموظف متأخراً عن عمله حتى ولو لبضع دقائق، كما أنه يلتزم بالشكل الرسمي في التعامل مع رؤسائه، إن الاختلافات الثقافية عادة ما تتطلب المزيد من الفهم بغرض تفادي الوقوع

فيما يسمى بالصدمة الثقافية Cultural Shock، وتفادياً لذلك فإن العديد من الشركات تبذل جهوداً ملموسة في هذا الصدد، حيث تقوم شركة Intel مثلاً بعمل كتيبات Booklet تصف مختلف أنواع المعلومات التي يجب أن يعرفها الفرد قبل سفره للعمل بالولايات المتحدة، ومن الموضوعات التي يتم تغطيتها أيضاً من خلال هذه الكتيبات موضوع التحرش الجنسي Sexual Harassment.

(٢) العوامل الاقتصادية: Economic Factors

تؤثر الإختلافات الاقتصادية بين الدول في ممارسات إدارة الموارد البشرية، ففي منظمات الإقتصاد الحر تركز سياسات إدارة الموارد البشرية على عنصر الكفاءة والأنتاجية وخفض العمالة، أما في النظم الاشتراكية فتميل سياسات إدارة الموارد البشرية إلى الاحتفاظ بالعمالة حتى لوكان ذلك على حساب التضحية بالكفاءة أو الفعالية وذلك تقديراً للبعد الاشتراكي.

(٣) العوامل المتعلقة بتكلفة العمالة: Labor cost Factors

تؤثر الاختلافات في تكلفة العمل بين الدول على ممارسات إدارة الموارد البشرية. حيث تتباين هذه التكلفة بين الدول. ففي المكسيك تبلغ تكلفة ساعة العمل للعمالة الانتاجية ١,٥١ دولار، وفي تايوان ٥,٨٢ دولار، وانجلترا ١٣,١٧ دولاراً، وأمريكا ١٧,٢٠ دولار وأخيراً في المانيا ٣١,٨٨ دولار. وبالإضافة إلى التكاليف السابقة فهناك نوعية أخرى من التكاليف يجب أخذها في الاعتبار وهو اختلاف عدد ساعات العمل السنوية من دولة لأخرى، ففي البرتغال يبلغ اجمالي عدد ساعات العمل السنوية حوالي ١٩٨٠ ساعة في حين تصل في المانيا إلى ١٦٤٨ ساعة.

هذا بالإضافة إلى أن كثيراً من الدول الأوربية ومن بينها انجلترا وفرنسا والمانيا تقوم بدفع مبالغ كبيرة لموظفيها الدين سيعملون بالخارج حيث تعادل هذه المبالغ مرتب سنتين خدمة في انجلترا وسنة خدمة في المانيا، كما أن الشخص الذي يعمل بالخارج له أن يختار قضاء اجازته السنوية خارج بلده إذا رغب في ذلك. من ناحية أخرى تختلف معدلات الاجازات والتي تؤثر بالطبع على تكلفة العمالة، فمثلاً يأخذ الفرد في فرنسا يومان ونصف اجازة كل شهر، بينما في أمريكا تتراوح الاجازة من أسبوعين إلى ثلاث اسابيع عن كل عام، أما في ايطاليا فتتراوح الاجازة السنوية من أربع إلى ست أسابيع، وفي المانيا يحصل الفرد على اجازة عمل تبلغ ١٨ يوماً عن كل ستة شهور.

(٤) العوامل المتعلقة بالعلاقات الصناعية: Industrial Relations Factors

تختلف العلاقات الصناعية- وخاصة تلك التي تنشأ بين العامل والنقابة وجهة العمل- من دولة لأخرى، ففي المانيا مثلاً يكون للعامل الحق في المساهمة في وضع سياسات الشركة وبالتالي يكون للعاملين ممثلين في مجلس الإدارة، حيث يتم اختيار نائب لرئيس مجلس الإدارة يكون ممثلاً عن العمال.

من ناحية أخرى، فقد نجد أن دولا أخرى قد تتدخل حكوماتها في تنظيم العلاقة بين العاملين والنقابات العمالية، ففي أمريكا مثلاً تتحدد سياسات إدارة الموارد البشرية بواسطة جهة العمل مثل سياسات الأجور والمزايا أو قد تتحدد من خلال التفاوض مع النقابات العمالية. أما في المانيا فإن

قوانين العمل هي التي تحدد إلى درجة كبيرة سياسات إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات الألمانية.

(٥) تأثير الاتحاد الأوروبي: The European Community

في عام ١٩٩٢ توحدت ١٢ دولة أوربية في سوق واحد للسلع والخدمات ورأس المال، وحتى سوق واحد للعمالة، حيث الغيت الحواجز الجمركية بين هذه الدول- مع بعض الاستثناءات- لذا أصبح من السهل التحرك الآن بين العديد من الدول الأوروبية للحصول على فرص عمل. وفي عام ١٩٩٩ تحققت طفرة كبيرة في الاتحاد الأوروبي بظهور العملة الأوربية الموحدة "اليورو" مما كان له أكبر الأثر في ازالة العديد من الاختلافات بين دول الاتحاد الأوروبي.

وعلى الرغم من ذلك ظلت بعض الاختلافات موجودة فيما يتعلق بمستويات الأجور وعدد ساعات العمل المسموح بها والأجازات السنوية. ومن ناحية أخرى فإن شكل عقود العمل والبنود التي تتضمنها مازال يمثل مجالاً للاختلاف بين دول أوروبا والولايات المتحدة، ففي معظم الدول الأوروبية يحتوي عقد العمل على بعض البنود التفصيلية التي تتعلق بظروف العمل، أما في الولايات المتحدة فإنه عادة ما يشتمل عقد العمل على بعض البنود المختصرة والتي توضح مسمى الوظيفة وأجرها. كما يختلف شكل العقد من دولة أوربية لأخرى، فبينما نجد أن عقد العمل في انجلترا لابد وأن يكون مكتوباً ومفصلاً نجد ان الأمر يختلف في المانيا حيث لايشترط أن يكون عقد العمل مكتوباً.

ومع تطور نشاط الاتحاد الأوربي فسوف تتلاشى الاختلافات تدريجياً بين دول الاتحاد، ولكن سوف تظل الاختلافات الثقافية مؤثرة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وسوف يشهد المستقبل القريب مشاكل ذات طبيعة خاصة في إدارة الموارد البشرية داخل دول الاتحاد.

بإختصار فإن الاختلافات بين الدول في النواحي الثقافية والاقتصادية والقانونية ونظم علاقات العمل سوف تعقد من مهمة اختيار وتدريب وإدارة الأفراد العاملين بالفروع الخارجية، حيث تترجم هذه الاختلافات في شكل اختلافات في نمط وممارسات الإدارة، كما أن هذه الاختلافات سوف تؤدي إلى توتر العلاقات بين المركز الرئيسي والفروع. ولهذا فإن تعيين الأفراد للعمل بالفروع الخارجية ينطوي على درجة عالية من المخاطرة ما لم تكن هناك خطوات مرتبة في اختيار وتدريب ومكافأة من سيعملون بالخارج.

والسؤال الآن: لماذا تزداد نسبة فشل عمليات التعيين بالفروع الخارجية؟

Why International Assignments Fail?

لتقليل نسبة الفشل بين الأفراد الذين ينتقلون للعمل بالفروع الخارجية فإنه يجب الاهتمام بإختيار هؤلاء الأفراد. وهذا يقودنا إلى الحديث عن سياسة الإختيار والتعيين عند تبني سياسات العمل دولياً.

ثالثاً: تحسين عملية اختيار الموظفين للعمل بالشركات الدولية:

Improving International Assigments Throught Selection

ان سياسة الاختيار والتعيين تمثل صلب عملية إدارة الموارد البشرية على النطاق الدولي، اذ تمثل السبب الرئيسي وراء فشل الأفراد بالفروع الخارجية، حيث أوضحت احدى الدراسات ارتفاع نسبة الفشل للمديرين الأمريكين المغتربين، الأمر الذي زاد من نسبة العودة المبكرة للوطن بين هؤلاء المديرين حيث وصلت إلى ٥٠٪، كما بلغت التكاليف المصاحبة لهذا الفشل مئات الآلاف من الدولارات للحالة الواحدة.

هذا وتشير دراسات أخرى إلى أن ٣/٤ الشركات الأمريكية التي يعمل لديها موظفين مغتربين تصل معدلات الفشل فيها إلى أكثر من ١٠٪، بينما تقل نسبة الفشل في الشركات اليابانية العاملة في الخارج مقارنة بالشركات الأوربية والأمريكية. وهنا يجب أن ننوه إلى نقطة هامة وهي أنه من الصعب الوصول إلى نسبة دقيقة للفشل، نظراً لأن كلمة الفشل هو لفظ غير محدد. فله معاني مختلفة، فعلى الرغم من العودة المبكرة Early Return ربما تعتبر هي المؤشر الأكثر وضوحاً للفشل لدى المديرين المغتربين بسبب ضعف القدرات الفنية أو السيكولوجية، وقد يأخذ الفشل شكل مؤشرات أخرى مثل: انخفاض الانتاجية وعدم الرضا عن العمل وعدم الاهتمام بالعلاقات العمالية. مماسبق يتضح ان التعرف على أسباب الفشل يعد أمراً في غاية الأهمية.

هذا وتشير أحدى الدراسات إلى أختلاف أسباب الفشل بين المديرين الأمريكين والمديرين الأوروبيين واليابانيين، فمن وجهة نظر المديرين الأمريكين فأن أسباب الفشل مرتبة تنازليا حسب أهميتها هي:

أ- عدم قدرة المرافق على التكيف.

ب- عدم قدرة المدير على التكيف.

جـ- وجود مشاكل عائلية.

د- عدم النضج الشخصي للمديرين.

هـ- عدم القدرة على تحمل المسئوليات الكبيرة للعمل بالخارج.

أما المديرين الأوربيين فقد ذكروا أن السبب الرئيسي للفشل يرجع إلى عدم قدرة المرافق على التكيف مع ظروف المعيشة الجديدة بالدولة المضيفة. أما اليابانيون فقد أشاروا إلى ان أسباب الفشل مرتبة تنازلياً كانت على النحو التالي:

أ- عدم القدرة على تحمل المسئوليات الكبيرة للعمل بالخارج.

ب- وجود صعوبات أو مشاكل بالعمل الجديد.

جـ- وجود مشاكل شخصية وعاطفية.

د- انخفاض القدرات الفنية.

هـ- عدم قدرة المرافق على التكيف.

هذا وقد أوضحت معظم نتائج الدراسات السابقة حقيقة تأثير العوامل الشخصية والعائلية كمسببات في فشل العاملين بالخارج، كما أوضحت هذه الدراسات هبوط معدلات الفشل بسبب انخفاض القدرات الفنية، وفي هذا الاطار يعلق أحد الخبراء علي ذلك بقوله:

"ان عملية اختيار العاملين بالخارج هي أصلاً محاطة بالعديد من المشاكل ولكن الفشل بين المديرين بالفروع الخارجية نادراً ما يحدث لأسباب ترجع إلى انخفاض القدرات الفنية، ولكن عادة ما يحدث الفشل لأسباب ترجع إلى المشكلات الشخصية والعاطفية ونقص مهارات التعامل مع متغيرات الثقافة الجديدة".

مصادر اختيار المديرين للعمل بالفروع الخارجية: Sources Of Managers

تعتمد الشركات متعددة الجنسيات على عدة مصادر في اختيار مديرى الفروع الخارجية، يتمثل المصدر الأول في الاعتماد على أبناء الدولة المضيفة Host Country Managers، أما المصدر الثاني فيتمثل في الاعتماد على ابناء الدولة الأم Home Country Nationals أما المصدر الثالث فيعتمد على ابناء دولة ثالثة بخلاف الدولة الأم والدولة المضيفة. فعلى سبيل المثال يتم اختيار مدير بريطاني لكي يعمل كمدير لفرع شركة أمريكية تمارس نشاطها في طوكيو. ومازال الاعتماد على المصدر الثاني قليلاً ولهذا فإن معظم الوظائف الادارية يتم شغلها بواسطة مديرين محليين من أبناء الدولة المضيفة.

هذا وهناك العديد من الأسباب المقنعة التي تكمن وراء زيادة الاعتماد على المديرين المحليين في شغل معظم الوظائف الإدارية بالفروع الخارجية، وأول هذه الاسباب ان الأفراد لايرغبون عادة في العمل بالخارج، كما ان تكلفة الاعتماد على الأجانب عادة ما تكون مرتفعة مقارنة بالتكاليف المصاحبة لتوظيف أبناء الدولة المضيفة. هذا بالإضافة إلى ان زيادة الاعتماد على هذا المصدر يزيد من تعاطف الدولة المضيفة مع الشركة الأجنبية. وأخيراً فإن خوف المستثمر الأجنبي من ان اقامته قد لا تطول بالدولة المضيفة قد يدفعه إلى التركيز على مشروعات قصيرة الأجل اكثر من تركيزه على المشروعات طويلة الأجل.

كما أن هناك أسباب عديدة مازالت حتى الآن تكمن وراء تعيين المغتربين Expatriates سواء من الدولة الأم أو دولة ثالثة، ولعل السبب الرئيسي وراء ذلك يكمن في المقدرة الفنية لهؤلاء الأفراد، ومن جهة أخرى فإن كثيراً من الشركات متعددة الجنسيات ترى ان تعيين مديريها بالخارج يعد تأهيلاً أو مرحلة ضرورية للإعداد لتولي مناصب ادارية أعلى بالشركة الأم بعد ذلك. فعلى سبيل المثال قامت شركة جنرال موتورز بنقل مدير فرعها بالباسفيك بعد فترة عمل بالخارج ليعمل كنائب لرئيس مجلس الإدارة عام ١٩٩٥.

من ناحية أخرى، يعد عامل الرقابة سبباً آخر في تعيين المغتربين، لانه يفترض أن المديرين من الدولة الأم قد تشبعوا بسياسات الشركة وثقافتها، وهذا يجعل من المرجح أن تنفذ تعليمات المركز الرئيسي، وكذلك طرق انجاز الأعمال، إلا أن الاعتماد على المغتربين في شغل الوظائف هو أمر محفوف بالمخاطر وذلك بسبب اختلاف مستويات التعليم من دولة لأخرى، فليس كل خريج من كلية مدتها أربع سنوات في دولة ما يعادل نفس مستوى الخريج بالولايات المتحدة. ولذلك فإن عدم

المعرفة بمستوى المسئوليات التعليمية بالخارج ووجود فروق مستويات التعليم في الدول المختلفة قد يؤدي إلى حدوث مشكلة الاعتماد الزائفة، وهناك عدة اقتراحات لحل المشكلة:

- يجب عدم التسرع في اعتماد أوراق أي مرشح طالما ان هناك تحفظات عليه.
- اذا كانت لديك أية أسئلة حول المستندات الخاصة بالمرشح، فحاول أن تحصل على أصل تلك المستندات.
- تأكد من هوية المؤسسة التعليمية التي تخرج منها المرشح، وفى ذلك يمكنك مراجعة الجهة الرسمية المختصة أو السفارة.
- ارسل فاكساً للمؤسسة التعليمية مرفقاً به المستندات المرسلة والخاصة بالمرشح بهدف التأكد من صحة هذه المستندات.
- اذا كان من الضروري قبول أوراق المرشحين من دول عديدة ليست بينك وبينها علاقات دبلوماسية (مثل ايران مع الولايات المتحدة) فإنه من الضروري ان يوقع المرشح على تعهد صريح بأن المعلومات الموجودة في المستندات صحيحة.
- تأكد من صحة أوراق المرشح الأجنبي حتى ولوكان خريجاً لاحدى الموسسات التعليمية داخل بلدك.
- كن على دراية بالمؤشرات التي تنم على وجود شكوك في أوراق المرشح للوظيفة مثل تقديمه لصور مستندات غير واضحة.

سياسة التوظيف الدولية: International Staffing Policy

يوجد ثلاث اتجاهات في توظيف واختيار المديرين للعمل بالفروع الأجنبية للشركات الدولية، وهي:

الاتجاه الأول: Ethnocentric ويؤيد تعيين أبناء الدولة الأم في الوظائف الادارية بالفروع الأجنبية. فإن اتجاهاتهم، وأسلوب الإدارة، ومعايير التقييم تفوق أية أشياء يمكن ان تقدمها الدولة المضيفة.

الاتجاه الثاني: Polycentric ويؤيد تعيين مديرين من بين أبناء الدولة المضيفة، حيث أنهم الأقدر على تفهم ثقافة وسوق الدولة المضيفة.

الاتجاه الثالث: Geocentric ويؤيد تعيين مدير كفء بغض النظر عن جنسيته.

وهذه الاتجاهات الثلاث تترجم في شكل سياسات توظيف أو تعيين، فمثلاً شركة رويال دتش شل تعتمد على تعيين مديرين وطنيين ألمان في معظم الوظائف المالية في مختلف الفروع، وذلك من منطق الحرص على وجود رقابة مالية دقيقة وبسبب نقص مهارات وقدرات المدير بالدول المضيفة ورغبة منها في الحفاظ على المركز التنافسي للشركة.

وبالنسبة للاتجاه الثاني فإنه يتم شغل بعض الوظائف من قبل مديرين من الدولة المضيفة أما

وظائف المركز الرئيسي فيتم شغلها من قبل أبناء الدولة الأم، وهذا الأمر يقلل من المشاكل الناجمة عن سوء الفهم التي تحدث بسبب تعيين مديرين مغتربين، كما قد تقلل من تكلفة استخدام الأجانب والتي قد تصل إلى ثلاثة أضعاف تكلفة توظيف المدير من الدولة المضيفة. فالمدير الأجنبي يحمل الشركة مصاريف انتقال وتعليم وضرائب... الخ.

أما الاتجاه الثالث فتطبقه شركة فورد للسيارات، وهذا الاتجاه يتيح للشركة استخدام الموارد البشرية الفعالة ويزيد من تدعيم الروابط والعلاقات بين فرق العمل التي تنتقل من مركز وظيفي لأخر ومن دولة لأخرى بغض النظر عن جنسية هؤلاء الأفراد مما ينتج عنه تطوير الأنشطة الدولية.

وعلى الرغم من ضرورة توافر ظروف معينة سواء فيمن يعمل بالداخل أو الخارج مثل القدرة الفنية ومهارات التعامل مع الأفراد، فإن العمل بالخارج يختلف من حيث مستوى المهارات والقدرات المطلوبة اذ يحتاج إلى التسلح بالمهارات الانسانية التي تكفل للفرد النجاح في التعامل مع العاملين من ذوي الثقافات المتباينة. كما ان الفرد المغترب عادة ما يقع تحت ضغط اسرع في حالة اصطحابه لأفراد أسرته معه، وعلى ذلك ينبغي التدقيق في نوعية المرشحين للعمل بالخارج ضماناً لنجاحهم.

هذا وتؤكد احدى الدراسات التي أجريت على ٣٣٨ فرد يعملون بالفروع الخارجية للشركات الدولية أن هناك خمسة عوامل أساسية تحدد نجاح المغترب في أداء واجباته، وهي:

١- الالمام بمتطلبات الوظيفة وتوافر المستوى المناسب من الدافعية للقيام بها.

٢- مدى توافر المهارات الانسانية للتفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات جيدة معهم.

٣- مدى القدرة على التكيف.

٤- مدى الانفتاح الثقافي.

٥- الحالة العائلية ومدى ارتباط الفرد بها.

ولم تكن أهمية العوامل السابقة متساوية في التأثير، فقد أظهرت الدراسة ان الحالة العائلية كانت من أهم العوامل تأثيراً في نجاح الفرد للقيام بواجبات وظيفته في الفروع الخارجية، ومن ثم فإنه يجب أن تأخذ الشركات هذا العامل في اعتبارها لأن تجاهلها له يعرض مستقبلها للخطر، ويوضح الشكل (١٦-٢) مكونات كل عامل من العوامل الخمس السابقة.

شكل رقم (١٦-٢)
العوامل المؤثرة في نجاح المغترب في أداء وظيفته

١- المعرفة بالوظيفة ومستوى الدافعية، وتشمل
* المهارات الادارية.
* المهارات التنظيمية.
* القدرة على التخيل.
* الابتكار.
* القدرات الادارية.
* اليقظة.
* المسئولية.
* المثابرة والجد.
* روح المبادرة.
* الحزم.
* الايمان بالمهمة والوظيفة.

٢- مهارات التعامل مع الآخرين وتشمل:
* الطاعة
* الكياسة
* اظهار الاحترام
* الرحمة
* التعاطف
* القدرة على التحكم
* القدرة على الاندماج والثقة.

٣- المرونة والقدرة على التكيف، وتشمل:
* غزارة المعلومات
* القدرة على التعامل مع الضغوط
* المرونة
* الاستقرار العاطفي
* القدرة على احداث التغيير
* الرغبة في التغيير
* القدرة على التعامل مع المجهول.
* التكيف
* الاستقلالية
* الحساسية السياسية
* السمعة

٤- الانفتاح الثقافي، ويشمل:
* العلاقات الخارجية المتنوعة
* الاهتمام بالثقافات الأجنبية
* الانفتاحية
* المعرفة باللغات الأجنبية
* الخبرة السابقة في العمل بالخارج

٥- الحالة العائلية، وتشمل:
* تكيف المرافق أو العائلة
* رأي المرافق
* رغبة المرافق في العيش بالخارج
* الاستقرار العائلي.

وفي دراسة أخرى قام بها عدد من الباحثين في جامعة جنوب كاليفورنيا حيث شملت ٨٣٨ مدير ينتمون لست شركات دولية. تعمل في ٢١ دولة تم التركيز على أهمية السمات الشخصية (مثل درجة الحساسية للأختلافات الثقافية) في نجاح الفرد عند العمل بالخارج ويوضح الشكل (١٦-٣) اهم هذه السمات أو الخصائص المؤدية للنجاح.

استكشاف القدرة على التكيف: حيث تهدف عملية الاستكشاف إلى تحديد مدى إحتمال نجاح الاسرة

شكل رقم (١٦-٣) : أهم السمات الشخصية المؤثرة في نجاح الفرد عند العمل بالفروع الخارجية

السمة أو الخاصية	البنود المستخدمة في القياس
-الحساسية للاختلافات الثقافية	عند العمل مع أفراد من ثقافات مختلفة حاول أن تفهم وجهة نظرهم
- المعرفة بالعمل	-هل لديك معرفة أو فهم واضح لطبيعة منتجاتنا وخدماتنا
- مدى الاعتماد على الفرد في مواقف أو مسائل معينة	- هل يمكن الاعتماد عليك في مسائل مثل.......
- مدى القدرة على استخلاص أفضل النتائج من الأفراد	- هل لديك الموهبة في التعامل مع الأخرين
- الاندماجية إو التوحد مع الأخرين	- هل تعمل مع الأخرين وتتحدث معهم بصدق بغض النظر عن المواقف والظروف
- وضوح الرؤية	- هل لديك القدرة على تحديد أهم جزء في مشكلة أو مسألةمعقدة
- الالتزام بتحقيق النجاح	- الالتزام بشكل واضح بتحقيق نجاح للمنظمة التي تعمل بها
- تحمل المخاطر	- يأخذ عل عاتقه مخاطر شخصية ومخاطر خاصة بالعمل.
- الأخذ بنتائج المتابعة أو التغذية المرتدة	- يتغير نتيجة للتقييم أو المتابعة
- مغامر ثقافياً	-يتمتع بتحدي العمل في اكثر من دولة أو ثقافة.
- الرغبة في التعلم	- ينتهز الفرصة لتعلم أشياء جديدة.
- تقبل النقد	- يتقبل النقد من الأخرين.
- يهتم بالمتابعة والتقييم	- يركز على المتابعة والتقييم حتى ولو كان البعض يقاومها.
- المرونة	- لايتعلق بأشياء لايمكن تغييرها.

في التعامل مع بيئة العمل الجديدة وتحديد مدى اليقظة في التعامل مع بعض المسائل الشخصية (مثل أثر الثقافة الجديدة على الابناء أو الأطفال).

ويعد عامل الخبرة أحد أهم الموشرات التي تحدد مدى القدرة على التكيف، ففي شركات مثل كولجيت بالموليف يتم التركيز على خبرة المرشح الوظيفية وغير الوظيفية وكذلك على تعليمه ومهاراته اللغوية كعوامل ميسرة للتكيف والمعيشة في ثقافات أجنبية. من جهة أخرى يجب الاهتمام بدراسة نوعية المشاكل المتوقع حدوثها أو مواجهتها في فترة ما قبل الرحيل للدولة المضيفة وذلك لتجنب ما يعرف بالصدمة الثقافية عند الوصول.

كما يمكن عمل اختبارات تحريرية للمساعدة في اختيار أو انتقاء الموظفين المرشحين للعمل بالخارج، وتوجد اختبارات جاهزة تستخدم كأداة في عملية الاختيار أو الإنتقاء وتمثل هذه الاختبارات خلاصة خبرات بحثية لمدة ١٢ عاماً أجريت على ٧٠٠٠ مرشح. وتركز هذه النوعية من الاختبارات على دراسة خصائص وميول المرشحين للعمل بالخارج.

• **الممارسة العملية لعملية الاختيار على مستوى دولي:** توضح دراسة عالمية أجريت على ٣٢٣ شركة أن ٧٠٪ من المبحوثين قد أكدوا على مهارات الفرد كعامل هام في الترشيح للعمل بالخارج بينما كان معدل الأداء الوظيفي في المرتبة الثانية بينما لم تظهر الإجابات عامل القدرة على التكيف مع أوضاع ثقافة جديدة كعامل اكثر أهمية يأتي في المرتبة الأولى أو الثانية، ولهذا فإن علينا أن

نتساءل حول استخدام هذا العامل في المساعدة على شرح معدلات الفشل العالية عند العمل بالخارج، وهذا ما يدعونا إلى التعرف على حسابات أو وجهات نظر مختلفة كما يوضح التحليل التالي **الخاص بإرسال مديرات للعمل بالخارج Sending Women Managers abroad.**

حسابات التنوع: إرسال النساء للعمل بالخارج:

على الرغم من تزايد عدد النساء اللائى يعملن بالداخل في السنوات الأخيرة، فإن الأمر ليس كذلك بالنسبة لعمل النساء بالخارج حيث يحصل العنصر النسائي على ٦٪ فقط من التعيينات بالفروع الخارجية مقابل ٣٧٪، ووفقاً لإحصائية أخرى فإن السيدات يمثلن حوالي ١٤٪ من مجموع العمالة المغتربة. وهذه النسب تثير تساؤلاً حول اسباب عدم قيام الشركات بإرسال السيدات للعمل بالخارج. والاجابة ترجع إلى عدة افتراضات خاطئة، **أولها:** ان السيدات يكرهن العمل بالخارج أو أنهم لايرغبن في أن يكن مديرين دوليين، وكما تذكر الخبيرة Nancy Alder فإن هذه الخرافة وضعت بناء على جزئية أُظهرت أن الرجال الذين عملوا بالخارج كمديرين كانوا بصحبة زوجات لاتعملن، وكان ضعف قدرة الزوجة على التكيف من أهم الاسباب وراء فشلهم.

ولكن نتائج كهذه لايمكن تعميمها عند الحديث عن المسار الوظيفي للمرأة، فعلى سبيل المثال تشير بعض الدراسات التي أجريت على أكثر من ألف طالب يدرسون الماجستير في إدارة الأعمال إلى أنه لاتوجد اختلافات معنوية بين الرجال والسيدات فيما يتعلق بالمسار الوظيفي الخاص بالعمل بالخارج، حيث اتضح أن أربعة مديرين من بين كل خمسة طلاب (رجال- سيدات) قد أظهروا رغبتهم في العمل بالخارج خلال حياتهم الوظيفية.

وعلى الرغم من ذلك تظل الخرافة السابقة كأحد المشكلات التي تثار عند التعامل مع السيدات، حيث أظهرت احدى الدراسات ان معظم السيدات لايأخذن في الاعتبار عند تقرير من سيسافر للعمل بالخارج.

أما **الخرافة الثانية،** فتتمثل في ان ازدوجية المسار الوظيفي للمتزوجين يجعل ارسال السيدات للعمل كمديرات بالخارج أمراً غير عملي، فعلى سبيل المثال أظهرت احدى الدراسات أن ثلاثة أرباع مديري إدارة الموارد البشرية قد ذكروا ان ازدواجية المسار الوظيفي للمتزوجين يعد عاملاً هاماً وراء عدم ارسال السيدات للعمل بالخارج، على الرغم من أن نتائج المقابلات الشخصية مع السيدات أشارت إلى أنه بمقدرتهن تسوية المشاكل الناجمة عن ازدواجية المسار الوظيفي.

أما **الخرافة الثالثة** فتتمثل في عدم ارسال السيدات للعمل بالخارج بسبب زيادة احتمالات تعرض المرأة لبعض الاضطهاد الأجنبي الأمر الذي قد لايمكنها من أن تنجح خارجياً، وهذا الأفتراض يشير إلى أن الأجانب (وبالذات الرجال) يتحاملون بشكل مفرط ضد النساء ويتهمونهن بعدم المقدرة على الأداء الفعال. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك دراسة أخرى قدمت دليلاً مناقضاً للأفتراض السابق، حيث أظهرت هذه الدراسة أن ٩٧٪ من السيدات المديرات قد أظهرن أن عملهن بالخارج كان ناجحاً، حتى في المجتمعات التابعة مثل هونج كونج اتضح ان المشاكل المتعلقة بالتحرش الجنسي لم تكن معوقاً في تحقيق الأداء الجيد أو الفعال من جانب السيدات. ولهذا يمكن القول ان اعتذار أو امتناع بعض الشركات عن ارسال السيدات للعمل بالخارج بسبب القيم الأجنبية المضادة لمشاركة السيدات أمر لا أساس له من الصحة.

رابعاً: تدريب وصيانة الموارد البشرية الدولية:
Training and Maintaining International Employees

اذا كان الاختيار الدقيق يمثل الخطوة الأولى في نجاح الموظف الدولي إلا أنه بحاجة إلى تدريب خاص، كما ان سياسات إدارة الموارد البشرية الدولية يجب ان تشكل بحيث تضع أساساً لمكافأة هؤلاء الموظفين، بحيث تضمن وجود علاقات صحية.

تهيئة وتدريب الموظفين العاملين على نطاق دولي:

للتعرف على عملية تهيئة وتدريب الموظفين فإن ممارسات الشركات الأمريكية في هذا المجال تعكس هذا الأمر، وعلى الرغم مما ذكره أحد المستشارين من أن كثيراً من الشركات قد ذكرت أنه لايوجد اختيار أو تدريب منظم للعاملين بالخارج، فإن دراسة أخرى أجريت على بعض الشركات أوضحت ان العمل بالخارج انما يتطلب معرفة تامة باقتصاديات وممارسات العمل في الدول المضيفة، وفي دراسة حديثة أجريت عن بعض الشركات الأمريكية اتضح أن ٤٢٪ من الموظفين قد حصلوا على برنامج للتدريب الرسمي يعرفهم بأوضاع وأساليب العمل بالشركات العاملة بالدول المضيفة.

والسؤال الآن: ما هي نوعية التدريب الخاص الذي يحتاج اليه المرشحين للعمل بالخارج؟ وللاجابة عن هذا السؤال، نقول إن هذه النوعية من التدريب قد حددها أحد المتخصصين في احدى الشركات فيما يعرف باسم مدخل الخطوات الأربع Four Step Approach. حيث يتمثل **المستوى الأول** التدريب ويركز على أثر الاختلافات الثقافية وعلى زيادة وعى المرشح بهذه الاختلافات وتأثيرها على نتائج عمله. أما **المستوى الثاني** فيهدف إلى تفهم المتدرب لكيفية تأثير الميول أو الاتجاهات (ايجابية/سلبية) على السلوك بالشكل الذي يمكنه من التفاعل مع مرؤسيه الأجانب.

أما **المستوى الثالث** من هذا المنهج فيهدف إلى تزويد المتدرب بالمعارف والخبرات الحقيقية حول الدولة المستهدفة. اما **المستوى الرابع** فتهدف إلى تزويد المرشح بمجموعة من المهارات المتعلقة بتعلم اللغة والقدرة على التكيف مع ظروف ومتغيرات البيئة الجديدة.

وبخلاف التدريب الخاص بالعمل على نطاق دولي فإن المتدرب بحاجة إلى برامج التدريب التقليدية اللازمة لتنمية مهاراته، فمثلاً تقوم شركة IBM بإعتماد مجموعة من البرامج التدريبية التي تستهدف الارتقاء بمستوى الكفاءة الفنية أو المهنية لموظفيها من خلال مراكز التنمية الادارية المنتشرة في كل مكان بالعالم. كما تقوم جهات أخرى مثل المدرسة العليا لإدارة الأعمال في لندن، أو INSEAD في فرنسا بعمل برامج تعليمية تهدف إلى تزويد المتدربين بمختلف المهارات الوظيفية.

هذا وتركز برامج التنمية الادارية على ايجاد نظام فعال في الرقابة على العمليات الدولية من خلال توحيد ثقافة المنظمة عن طريق استقدام مديرين من الفروع البعيدة واشراكهم لمدة اسبوع أو اسبوعين في برامج تركز على ترسيخ القيم الثابته للمنظمة وسياساتها واستراتيجياتها الحالية، وعن طريق ذلك يمكن أن يتبنى هؤلاء المتدربين تلك السياسات والقيم والأهداف عند عودتهم لمقار عملهم بالخارج.

نظام المكافأة على نطاق دولي:

ان استعراض هذا الموضوع يظهر وجود مشاكل كثيرة فمن ناحية أولى نجد أنه من المنطقي الحفاظ على معدلات ومكافآت متوازنة، فعلى سبيل المثال نجد أن مديري أقسام التسويق عبر الفروع المختلفة في العالم يحصلون على نفس المعدل من الأجور مما يقلل من خطر الاحساس بعدم المساواة في الأجر، وفي نفس الوقت يقي من الوقوع في قضية اختلاف معدلات الأجور بين الدول.

من ناحية أخرى، ان عدم توازن مستويات الأجور مع الأسواق المحلية يوقع إدارة الموارد البشرية في مشاكل يصعب حلها، حيث تختلف مستويات المعيشة من دولة لأخرى، ففي اليابان نجد أن المعيشة مكلفة مقارنة بدولة مثل اليونان، ولذلك اذا لم تراع هذه الاختلافات في مستويات المعيشة عند وضع سياسة الأجور أو المكافآت فإنه قد يكون من المستحيل ان تغري موظفاً للعمل في دولة ترتفع فيها تكلفة المعيشة.

وبناء عليه، فالمسألة اذن ليست مسألة تساوي في الأجر كما قلنا آنفاً فمثلاً لو طلبت من مدير تسويق يعمل في فرع الشركة بطوكيو ويحصل على ٣٠٠٠ دولار في الاسبوع أن ينتقل إلى فرع الشركة في أسبانيا مع تقليل أجره عن نفس الوظيفة إلى النصف (بسبب تكاليف المعيشة) فإنه سيقاوم ذلك. ولهذا فإن الحل لهذه المشكلة يكمن في دفع نفس الأجر مع إضافة مسموحات أو بدلات وفقاً لظروف الدولة المضيفة وكذا ظروف الفرد.

من جهة ثالثة، فإن تقرير معدلات أجور متساوية بين العديد من الدول ليس أمراً سهلاً أو مسألة بسيطة، حيث أنه قد لاتتوافر البيانات الدقيقة عن بعض الدول، ونتيجة لذلك فإن احدى الصعوبات الكبيرة التي تعترض إدارة نظام المكافآت على المستوى الدولي تتمثل في ايجاد اساس أو معيار مناسب لنظام مكافآت يربط بين أوضاع الدول المختلفة بحيث يضمن المصداقية داخلياً وخارجياً.

هذا وتتغلب الشركات متعددة الجنسيات على هذه المشكلة بقيامها بعمل مسح سنوي لنظام مكافآتها، فعلى سبيل المثال تقوم شركة Kraft بعمل دراسة سنوية عن اجمالي مكافآتها في بلجيكا وألمانيا وايطاليا واسبانيا والمملكة المتحدة. وتحاول Kraft ان تشرك عينة ممثلة لفروعها في هذا المسح، فمثلاً قد تركز على دراسة اجمالي المكافآت الممنوحة لعشرة من المديرين المحليين الذين يشغلون مناصب قيادية بهذه الفروع في كل دولة. وهذه الدراسات تغطي معظم أنواع المكافآت بحيث تشمل الأجر النقدي والحوافز قصيرة وطويلة الأجل وخطة المعاشات والمزايا المرتبطة بالعلاج والأجور الإضافية. وبعد ذلك تقوم الشركة باستخدام هذه البيانات في وضع قيمة تنافسية لكل عنصر من العناصر السابقة، وعادة ما تستخدم هذه المعلومات كمدخلات لأية زيادات في مستويات الأجور أو أية تعديلات في حزمة الحوافر المالية مستقبلاً.

من المداخل الشائعة الاستخدام في وضع نظام لمكافآت المغترب أن تتم معادلة القوة الشرائية عبر الدول، وهذا المدخل يعرف باسم مدخل الميزانية Balance Sheet Approach، وتقوم فكرة هذا المدخل على ضرورة ان يتمتع المغترب على الأقل بنفس مستوى المعيشة داخل وطنه. وفي ظل هذا المدخل توجد أربعة أبواب للصرف داخل الدولة الأم وهي ضرائب الدخل، السكن، السلع والخدمات، و المدخرات. ولهذا يجب على المغترب ان يحدد مقدارها في دولته وماذا ستكون عليه عند العمل بالدولة المضيفة، وفي حالة وجود أية اختلافات- مثلاً في السكن أو الضرائب- يجب ان

تتحملها جهة العمل. ويترتب على هذا المدخل امكانية بناء نظام لمكافآت المغترب على الأقل فيما يتعلق بخمس أو ست جوانب من هذا النظام، فمثلاً الأجر الأساسي سيكون على نفس مستوى الدولة الأم بالاضافة إلى مخصصات العمل بالخارج والتي ستكون في شكل نسبة مئوية من الأجر الأساسي وهذه المخصصات ستعوض جزء منها مصروفات السكن والتعليم والضرائب ومشاكل التكيف الثقافي الأخرى.

الحوافز Incentives

إن توفير نظم للتحفيز طويلة المدى يعد من الاتجاهات السائدة في تحفيز العاملين بالخارج، وبالرغم من عدم منطقية هذا الاتجاه عملياً إلا أن كثيراً من الشركات الأمريكية تسمح لكبار موظفيها في المراكز الرئيسية بالاشتراك في برامج للحوافز طويلة الأجل مثل شراء الأسهم، وتشير الدراسات إلى أن ٨٠٪ من الشركات التي طبقت هذا النوع من الحوافز قد استخدمت المعدل العام لأداء الشركة في منح هذه الحوافز طويلة الأجل. ولما كان أداء سوق الأسهم في الولايات المتحدة مثلاً قليل الارتباط بوضع مدير يعمل في فرع الشركة بالمانيا الاتحادية فإن منفعة هذا النوع من الحوافز ستكون محل شك كبير.

ولهذا وحسبما أشار إليه أحد الخبراء فإنه بغض النظر عن الحجم فإن تأثير الفرع الأجنبي على سعر أسهم الشركة الأم ينتج من حركة التغير في سعر الصرف أكثر من التغير في حركة الإدارة. ولحل هذه المشكلة فإن كثيراً من الشركات متعددة الجنسيات تحاول أن تضع نطاقاً جديداً للحوافز طويلة الأجل، فمثلاً تقوم شركات أمريكية كثيرة بوضع نظام يربط معدل أداء الفروع بنظم الحوافز طويلة الأجل، وهذا النظام يساعد على زيادة الاحساس بالملكية بين كبار المديرين، كما يوفر من ناحية أخرى الحوافز المالية التي تغري الأفراد على البقاء بالفروع الخارجية.

حوافز أخرى (بخلاف المكافآت) Beyond Compensation

بالنسبة لبعض الموظفين- وخاصة في الدول النامية- يجب على مدير إدارة الموارد البشرية ان يأخذ في اعتباره عوامل غير مالية، فعلى سبيل المثال نجد أن مدير إدارة الموارد البشرية بشركة Johnson& Johnson قد اكتشف ان سبب فقد حوالي ٢٥٪ من الكفاءات المتميزة بالشركات انما يرجع إلى عدم قدرة بعض الشركات على تنمية المسار الوظيفي لأفرادها من خلال عمليات التدريب والتنمية، وعلى ذلك فإن نظم الحوافز لابد وأن تركز على هذه الجزئية. وتمشياً مع هذا الوضع تقوم شركات كثيرة مثل سيمنس وبروكتور& جامبل بإنشاء مراكز تدريبية لتزويد الموظفين بمثل هذه النوعية من البرامج التي تشبع رغباتهم في تنمية مسارهم الوظيفي.

تقييم آداء المديرين الدوليين Performance Appraisal Of International Managers

هناك عدة أشياء تجعل مهمة تقييم أداء المغترب أمراً معقداً، وأول شئ في ذلك هو السؤال حول من الذي سيتولى مسئولية تقييم آداء المغترب؟ من الواضح ان الادارة المحلية لديها بعض المعلومات ولكن عملية التقييم قد تكون مشوهة بسبب الاختلافات الثقافية. ولهذا فإن المديرين الأمريكين في الهند قد يتم تقييمهم بشكل سلبي عن طريق رؤسائهم في الدولة المضيفة، وذلك عندما يكتشفون ان نظام المشاركة في اتخاذ القرارات غير ملائم لثقافتهم الهندية.

ومن ناحية أخرى، فإن مديري المركز الرئيسي في الدولة الأم قد لايكونوا على اتصال بالفرع مما يشكك في قدرتهم على التقييم الصادق للمغترب بحكم بعدهم عن المواقف التي يواجهها المغترب، ولتفادي هذا الوضع فإن تقييم المغترب يجب ان يتم وفقاً لمعايير موضوعية مثل الأرباح والحصة السوقية، ولكن هذه المعايير أيضاً قد تتأثر ببعض الأحداث المحلية التي لادخل للمغترب فيها مثل عدم الاستقرار السياسي مما يؤثر بالسلب على أداء المغترب.

وانطلاقاً مما سبق، فقد قام اثنان من الخبراء بوضع خمس مقترحات لتطوير عملية تقييم أداء الموظف المغترب، وهذه المقترحات هي:

(١) تحديد مستوى الصعوبات المرتبطة بعملية التعيين الخارجي، فمثلاً عمل المدير المغترب في الصين يمكن اعتباره أكثر صعوبة مقارنة بمغترب يعمل في انجلترا، ولهذا فإن التقييم يجب أن يأخذ في اعتباره هذا المستوى من الصعوبات.

(٢) ترجيح عملية التقييم بحيث تركز على تقييم المدير ذاته بدلاً من الاعتماد على آراء أو انطباعات مديري الشركة الأم في تقييم هذا المغترب.

(٣) حتى ولو تم التقييم بواسطة مديري الشركة الأم- كما يحدث عادة- فإنه يجب ان يشترك في التقييم أحد المغتربين الذين سبق لهم العمل في الفرع محل التقييم، وذلك بهدف تقديم النصح والارشاد أثناء عملية التقييم، وبهذا نضمن أخذ المسائل المحلية في الاعتبار عند القيام بعملية التقييم.

(٤) تعديل معايير التقييم المستخدمة في وضع معين بحيث تتناسب مع خصائص العاملين بالخارج ومع سمات وخصائص موقع معين. فمثلاً الحفاظ على علاقات عمل ايجابية يعد أمراً هاماً في دولة مثل شيلي وذلك بسبب عدم استقرار أوضاع العمل هناك مقارنة بالوضع في الولايات المتحدة الأمريكية، ولهذا يجب مراعاة هذا البعد بالنسبة لتقييم مدير مغترب يعمل في شيلي.

(٥) الأخذ في الاعتبار دور المدير المغترب في بناء علاقات جيدة بين الفروع والشركة الأم، فلايقتصر تقييمه على بعض المعايير الكمية مثل الأرباح أو الحصة السوقية، بل يجب ان تشمل عملية التقييم مدى اسهامه في تطوير وتحسين عملية الاتصال بين الفرع والمركز الرئيسي.

علاقات العمل الدولية: International Labor Relations

إن الشركات التي لها فروع بالخارج سوف تجد اختلافات جوهرية في الممارسات الخاصة بعلاقات العمل بين الدول، فعلى الرغم من انخفاض معدلات عضوية النقابات في كثير من دول العالم فإن نسبة المستفيدين من الأجور والمرتبات مازالت عالية في كثير من الدول، فمثلاً في البرازيل كانت ٤٤٪ والأرجنتين ٣٩٪ والمانيا ٢٩٪ والدنمارك ٨٠٪ واليابان ٢٤٪ ومصر ٣٩٪ واسرائيل ٢٣٪ بينما في أمريكا ١٤٪، ولهذا فإن أي شركة تفكر في العمل بالخارج عليها أن تعطي اهتماماً خاصاً لخطط علاقات العمل.

ونورد فيما يلي عرضاً مختصراً لبعض الجوانب التي توضح اختلاف علاقات العمل من خلال التركيز على دول أوربا، مع العلم بأن مثل هذه الاختلافات قد تتواجد كلما تحركنا ناحية الجنوب أو ناحية أمريكا أو أسيا، وبعض أهم هذه الاختلافات في علاقات العمل بين دول أوربا والولايات المتحدة تتمثل في:

١- المركزية Centralization

عادة ما تتم عملية التفاوض الجماعي في أوربا الغربية على مستوى الصناعة أو الاقليم، بينما تتم في أمريكا على مستوى المشروع أو مستوى المصنع.

٢- هيكل نقابات العمال Union Structure

بسبب مركزية عملية التفاوض الجماعي في أوربا، فإن نقابات العمال في هذه الدول لاتتمتع بقدر كبير من الاستقلالية أو بنفوذ كبير في اتخاذ القرارات، ولهذا فإن نقابات العمال في أوربا غالباً ما تركز على الجوانب الادارية والخدمية، وهذا الوضع يختلف عن نقابات العمال في أمريكا التي تتمتع بنفوذ أكبر واستقلالية عالية.

٣- تنظيمات أصحاب الأعمال: Employer Organization

نظراً لمركزية عملية التفاوض الجماعي في أوربا وتواجدها على مستوى الصناعة، فإن أصحاب الأعمال يقومون بعملية التفاوض الجماعي مع النقابات من خلال منظمات جماعية خاصة بهم، أما في الولايات المتحدة فإن عملية التفاوض تتم بشكل فردي بين أصحاب الأعمال والنقابات.

٤- الإعتراف بالنقابات: Union Recognition

ان الاعتراف بالنقابة كجهة يتم التفاوض الجماعي معها في دول أوربا لايتخذ الشكل الرسمي مثلما يحدث في الولايات المتحدة، ففي أوربا على سبيل المثال لاتوجد آلية قانونية تلزم صاحب العمل بالاعتراف بنقابة معينة حتى ولو ادعت النقابة انها تمثل ٨٠٪ من عمال هذه الجهة.

٥- حماية النقابات Union Security

يكاد يكون حماية وأمن النقابات أمراً غائباً في دول أوربا بعكس ما هو موجود في الولايات المتحدة.

٦- عقود العمل والإدارة Labor- Management Contracts

كما هو الحال في الولايات المتحدة تقوم معظم دول أوربا بكتابة عقود العمل في شكل مستندات قانونية ما عدا بريطانيا العظمى حيث تخرج العقود والاتفاقات عن النطاق القانوني وتكون بمثابة اتفاق.

٧- محتوى ومجال التفاوض: Content and Scope Bargaining

حيث تركز الاتفاقات الخاصة بعلاقات العمل في الولايات المتحدة على الأجور وساعات العمل والظروف التي تمارس فيها الوظيفة، أما في أوربا فينصب التركيز على ذكر بعض البنود المختصرة مع ترك الحرية لجهة العمل أن تضع ما تراه من شروط مناسبة.

٨- معالجة وتسوية التظلمات Grievance Handling

في دول أوربا قليلاً ما تحدث شكاوى أو تظلمات مقارنة بالولايات المتحدة، وعندما تحدث هذه التظلمات فإنها عادة ما تسوى أو تعالج بآلية قانونية خارج نطاق تحكم نقابات العمل الرسمية.

٩- الاضرابات Strikes

مقارنة بالولايات المتحدة فإن اللجوء للاضرابات في أوربا يكون أقل حدوثاً، ويرجع ذلك إلى اطار التفاوض الجماعي الذي يتم في أوربا على مستوى عام (الصناعة) حيث ينتج عن هذا الاطار مقاومة قليلة من الإدارة، بينما في الولايات المتحدة تتغلغل النقابات بشكل قوي حتى في المشروعات الفردية مما يجعل حدوث الاضرابات أمراً كثير الحدوث.

١٠- مشاركة العاملين Worker Participation

ان مشاركة العاملين في الإدارة لها تاريخ طويل في دول أوربا الغربية حيث تتعدى هذه المشاركة أموراً مثل الاجور وأحوال العمل، وأن هدف عملية المشاركة هو خلق نظام يستطيع العاملون من خلاله المشاركة بشكل فعال في الإدارة المباشرة للمشروع ولهذا فان تقرير مستويات الاجور وساعات واحوال العمل ليس أمراً كافياً لاظهار هذه المشاركة ولكن على العاملين أن يشاركوا في تشكيل كل القرارات الادارية، وفي دول أوربا يكون تشكيل مجالس العمال Workers council أمراً مطلوباً وهذا المجلس ما هو إلا لجنة يتشاور فيها العاملون مع الإدارة في أمور تخص العمل ويشاركون في ممارسة السلطة في مكان العمل. ومن الاشكال الاخرى لمشاركة العاملين اشتراكهم بشكل الزامي في مجلس الإدارة وهذا الأمر شائع أكثر في ألمانيا.

سلامة وحسن معاملة العاملين بالخارج Safety and Fair Treatment Abroad

ان اتخاذ الاجراءات الوقائية لضمان سلامة وحسن معاملة المغتربين يعد مسألة لاتتوقف عند حدود دولة ما، وتعد أمريكا أكثر الدول مراعاة لهذا الجانب، كما تقوم دول أخرى بسن تشريعات بخصوص هذا الأمر، الاأنه في أي الأحوال فإن الأمر قد يخرج عن نطاق التحكم.

ولكن وجود موظفين بالخارج يتطلب نوع معين من الأمان وحسن المعاملة على الرغم من ذلك فان الاختطاف Kidnapping قد أصبح أمراً عادياً في دول كثيرة مثل البرازيل، نيجيريا والفلبين وروسيا، وكما يقول أحد مسئولي الأمن في شركة بترول "انه من المهم على كل شركة أن تتفهم البيئة والأوضاع الداخلية وأن تتعرف أين تكمن التهديدات". وعلى ذلك فلابد من حماية رجال الأعمال المسافرين أو الذين يعملون بالخارج، وفيما يلي بعض الارشادات لضمان الحماية والسلامة للعاملين الأمريكيين بالخارج:

- ضرورة تزويد المغتربين بتدريب عام حول عملية السفر والاقامة بالخارج والمكان الذي سوف يذهبون إليه، ولهذا يكونون أكثر تعرفاً على المكان عندما يصلون إليه.
- اخبار المغتربين الأمريكين بألا يلفتوا انتباه الأخرين إليهم بحقيقة أنهم أمريكين فمثلاً يفضل ألا يرتدوا قمصان أو ملابس عليها أعلام أو رموز أمريكية وألا يستخدموا سيارات أمريكية وذلك على سبيل المثال.
- التنبيه على الموظفين الأمريكين المغتربين بالوصول إلى المطار قبل المغادرة بقليل كلما أمكن ذلك، والانتظار في أماكن بعيدة عن اشارات المرور بحيث لايكون من السهل ملاحظتهم أو التعرف عليهم.
- ضرورة تزويد سيارة ومنزل المغترب الأمريكي بنظم السلامة والأمن المناسبة.
- اخبار الموظفين بضرورة تنوع مواعيد وصولهم ومغادرتهم للعمل، وكذلك ضرورة تعدد مسارات ذهابهم إلى العمل ورجوعهم منه.
- اجعل الموظفين على علم بأحدث التهديدات والمشاكل التي يمكن ان تهدد أمنهم وسلامتهم بالخارج وذلك من خلال تزويدهم بمعلومات حديثة حول هذه التهديدات المحتملة في كل دول العالم.
- على المغترب أن يتحرك في سرية أغلب الوقت وألا يقدم أية اشارات تجعله ضحية لأصحاب الجرائم، فإنه من يبدو كضحية يقع في المحظور دائماً.

أما من ناحية المعاملة الحسنة Fair Treatment فإنها تنصرف إلى أمور تتعلق بالأجر المناسب وساعات وظروف العمل، وان أي شركة دولية تهمل هذا الجانب يكون لها سمعة سيئة ومعروفة، فمثلاً شركة Nike قد عُرف عنها اهمالها لجوانب المعاملة الجيدة (أجور/ ساعات عمل.. الخ) وبالذات في اندونسيا. ولهذا فإن كثيراً من الشركات ومنها بالطبع Nike قد بدأت في اتخاذ خطوات من شأنها تحسين أوضاع العمالة الأجنبية، كما أن هناك مناقشات حول انشاء منظمة هدفها المحافظة على المعاملة الطيبة Fair Labor Association وسوف تكون منظمة خاصة تتحكم في ادارتها ممثلون عن مؤسسات الأعمال ومنظمات حقوق الانسان وسيكون هدفها مراجعة ممارسات الشركات في تعاملاتها مع عامليها وبالذات من الأجانب.

التكيف بعد العودة : المشاكل والحلول: Repatriation: Problems and Solutions

ان العودة للوطن تعني رجوع المغترب الي شركته ووطنه الأم بعد العمل بالخارج، وهذه العودة تمثل للمغترب العائد خبرة حلوة ومرة في آن واحد، حيث تعني عودة اسرته إلى بيئتها المألوفة وأصدقائها القدامى ولكنه قد يجد بعد عودته ان شركته تجاهلته في جوانب كثيرة من مساره الوظيفي.

ومشاكل العودة للوطن كثيرة وشائعة منها تخوف المغترب من أن البعيد عن العين بعيد عن الفكر Out Of Sight Out Of Minde فعمله في الخارج جعله يفقد خطوط الاتصال مع ثقافة الشركة الأم وكبار موظفيها أو المسئولين عن عمليات الترقية بها وهذا التخوف في الحقيقة موجود. من ناحية أخرى، فإن بعض العائدين قد يجدوا أنفسهم بعد العودة يعملون في وظائف بديلة مؤقته وليست وظائف مؤثرة وذات قيمة، كما قد يصطدم بعض العائدين عندما يجدوا أن المزايا التي حصلوا عليها عند العمل بالخارج قد فقدت بالعودة مثل المدارس الخاصة للأولاد وتخصيص سيارة للانتقالات.. الخ.

هذا وقد يشعر العائد بأنه سمكة صغيرة في بحيرة كبيرة، كما قد يكتشف ترقية زملائه وأقرانه إلى مناصب أعلى أثناء وجوده بالخارج، كما قد يواجه بمشكلة عدم تكييف زوجته وأولاده عند العودة، حيث يجدون صعوبة في إحياء صداقاتهم القديمة أو قد يجدون صعوبة في الاندماج مع أقرانهم بالمدارس والجامعات.

ولتجنب معظم هذه المشكلات قامت احدى الشركات متعددة الجنسيات بتقديم بعض التوجيهات في هذا الصدد، منها:

(١) عمل اتفاق مكتوب يحدد أمور العودة للوطن: حيث قامت بعض الشركات مثل دوا وكيميكل ويونيون كاربير بعمل مثل هذه الاتفاقيات، بهذا يضمن العائد ان مدة بقائه بالخارج محددة– ٥ سنوات مثلاً– ويضمن انه بعد العودة سيحصل على الوظيفة المناسبة.

(٢) تحديد كفيل أو ضامن: حيث يجب أن يحدد الموظف المغترب كفيلاً أو ضامناً له– مدير في الشركة الأم مثلاً– وهذا الضامن تكن مهمته الاهتمام بمصالح المغترب في الداخل، وهذا الأمر يجعل المغترب دائماً على دراية ودعم بالأحداث. كما ان الضامن يذكر إدارة الشركة باسم المغترب وحاجاته ويجعله محل اهتمام بإستمرار.

(٣) التعرف على الوظائف المتاحة في المسار الوظيفي واخبار المغترب بها حتى يكون على علم بأنسب الوظائف له عند العودة.

(٤) جعل خطوط الاتصال مفتوحة.. وذلك لضمان تواصل المغترب مع المركز الرئيسي ويمكن ان يتم ذلك من خلال حضور اجتماعات عمل دورية تعقد بالمركز الرئيسي للشركة الأم.

(٥) تقديم الدعم المادي أوالمالي.. وذلك لتشجيع المغترب على العودة للوطن ومن أمثلة ذلك ما تقوم به بعض الشركات مثل Alcoa من تقديم مساعدات مالية تمكن المغترب من تدبير أموره بالداخل قبل العودة مما يشجعه على العودة بلامشاكل.

(٦) تطوير برامج للوطن الأم.. وعادة ما يكون هدف هذه البرامج تسهيل عملية العودة للوطن.

(٧) عمل رحلات للوطن الأم.. عندما يذهب المغترب إلى ثقافة جديدة فإنه يجب تنظيم رحلات تمكنه من العودة إلى الوطن الأم من وقت لآخر، حى يكون على علم بأية تغييرات قد تحدث أثناء عمله بالخارج.

الخلاصة : summary

في ضوء دراستنا لهذا الفصل نستخلص النقاط التالية:

١- ان إدارة الاعمال الدولية أصبحت مهمة في عالم اليوم ولهذا فإن الشركات يجب ادارتها على هذا الاساس وهذا يجعل المديرين محاطين بتحديات جديدة تشمل تنسيق عمليات الانتاج والبيع والتمويل على اساس دولي. وكنتيجة لهذا فان الشركات تركز اليوم على وظائف إدارة الموارد البشرية من منطلق دولي بما فيها من اختيار وتدريب وأجور وعودة للمغتربين.

٢- يوجد عدد قليل من الشركات لاتحتاج للعمل بالخارج أو لا تحتاج لإدارة موظفيها بالخارج ففي دراسة أجريت على ٣٥١ شركة اتضح أن كل شركة لديها على الاقل موظف أو أكثر بالخارج.

٣- تؤثر الاختلافات الداخلية بين الدول على عمليات إدارة الموارد البشرية، حيث توثر المتغيرات الثقافية كما ذكر هوفستد (Hofstede) (بُعد القوة)، (الفردية في مقابل الجماعية)، (الذكورة مقابل الأنوثة) على نظم القيم والميول وسلوكيات الأفراد التي تختلف من دولة لأخرى. من جهة أخرى فإن العوامل الاقتصادية وتكلفة العمالة تقرر ما إذا كان يجب التأكيد أو التركيز على الكفاءة والالتزام ..الخ

كما تؤثر علاقات العمل الصناعية بين العمال والنقابات الأخرى، وهذه العوامل كلها تؤثر في طبيعة سياسات إدارة الموارد البشرية التي تختلف من دولة لأخرى، حتى داخل دول الاتحاد الأوربي توجد بعض الاختلافات الجوهرية في حدود الأجور الدنيا وساعات العمل اليومية.

٤-ان نسبة كبيرة من المديرين المغتربين يفشلون ويمكن تقليل معدل الفشل بالاختيار المتأني للمرشحين للعمل بالخارج، وهناك مصادر متعددة لشغل الوظائف الخاصة بالفروع الداخلية والخارجية، ويتم شغل معظم الوظائف الادارية الداخلية بوطنيين من الداخل وهذا وفقاً لمدخل اثنوسنتريك الذي يركز على تعيين أبناء الدولة الأم، أما وفقاً لمدخل بولي سنتريك فيتم تعيين أبناء الدولة المضيفة ووفقا للجيوسنتريك يتم تعيين الأفضل بغض النظر عن الجنسية

٥- ان اختيار الأفراد للعمل بالخارج يعني ضرورة انتقاء هؤلاء الأفراد بحيث تراعي فيهم السمات أو الخصائص التي تؤهلهم للنجاح والتكيف مع البيئة الجديدة وهذه السمات تشمل المرونة والتكيف والحساسية الثقافية والدافعية ومهارات التعامل مع الأخرين ويعد تكيف الاسرة أمراً

هاماً في تكيف المغترب، كما يعد خطوة مهمة في عمليات إختيار المرشح للعمل بالخارج.

٦- في مرحلة ما قبل التعيين بالخارج فإن المرشح يجب أن يخضع لبرامج تدريبية تركز على دراسة الاختلافات الثقافية وكيفية تأثير الميول على السلوك، كما يجب أن يزوده التدريب بمعلومات حقيقية حول البلد المضيف، ومن جهة اخرى فان مكافأة المغترب يجب أن تتعادل مع القوة الشرائية التي تختلف من دولة لأخرى مع الأخذ في الاعتبار الضرائب ومعونات السكن والحصول على السلع والخدمات.

٧- ان تقييم أداء المغترب مسألة معقدة بسبب قيام المركز الرئيسي والفرع بالتدخل في عملية التقييم، ومن الامور المرشدة لعملية التقييم أن نحدد الصعوبات التي يتعرض لها الموظف والتي تختلف من دولة لأخرى، كما يجب أن يشترك في التقييم أفراد من المركز الرئيسي سبق لهم العمل بالمكان الذي يعمل به الشخص محل التقييم.

٨- تختلف علاقات العمل بين الدول فعلى سبيل المثال نجد اختلافات حتى بين دول أوربا فيما يتعلق بمركزية عملية التفاوض الجماعي واستقلالية العمل الثقافي، والاعتراف بالنقابات، ومعالجة التنظيمات والشكاوي.

٩- إن مشاكل عودة المغترب أو ما يعرف بمشاكل تكيف العائد للوطن هي مشاكل شائكة عند العمل بالخارج حيث يشعر العائد بعدة مشاكل ولتقليل هذه المشاكل فإن الأمر يتطلب ضرورة الاتفاق بين المغترب وجهة العمل على أمور معينة قبل السفر للخارج فيما يتعلق بوضعه الوظيفي مع ضرورة جعل المغترب على اتصال دائم بوطنه الأم لتقليل مشاكل العودة سواء بالنسبة للعائد أو لأسرته.

اسئلة للمناقشة: Discussion Questions

في ضوء دراستك لهذا الفصل، اجب عن الاسئلة التالية:

١- بإعتبارك رئيسا لمشروع صغير، ما هي بعض الطرق التي تجعلك تنغمس في الأعمال الدولية والتي سوف يكون لها تأثيراً على مشروعك؟

٢- ماهي بعض الأنشطة الدولية المميزة التي ينغمس فيها مدير إدارة الموارد البشرية؟

٣- ما هي أهم الاختلافات الداخلية بين الدول التي تؤثر في نشاط إدارة الموارد البشرية؟ مع اعطاء أمثلة لكيفية هذا التأثير؟

٤- وبصفتك مديراً للموارد البشرية في احدى الشركات التي على وشك ارسال موظفين للعمل بالخارج لأول مرة بفرعها الجديد، وسألك رئيسك في العمل عن اسباب الفشل التي قد تعترض طريق هولاء الموظفين، وما هي خططك لتجنب هذا الفشل؟ فماذا تجيب؟

٥- ماهي نوعية التدريب الذي يحتاجه المرشح للعمل بالفروع الخارجية؟ وما هي أوجه الاختلاف والشبه بين هذا النوع من التدريب والأنواع التقليدية المتعارف عليها في التدريب؟

٦- كيف يختلف تقييم أداء المغترب عن تقييم أداء الموظف الذي يعمل بالمركز الرئيسي؟ وكيف يمكن تجنب بعض المشاكل المتعلقة بتقييم أداء المغترب؟

٧- كيف يؤثر التاريخ الطويل لنظام مشاركة العاملين في أوربا على علاقات العمل؟

٩- باعتبارك مديراً لإدارة الموارد البشرية، ما هو برنامجك لتقليل مشاكل تكيف العائدين المغتربين؟

أنشطة فردية وجماعية: Individual and Group Activities

من خلال العمل بشكل فردي أو في شكل مجموعات:

١- اذكر ثلاث أمثلة لشركات متعددة الجنسيات في المنطقة التي تتواجد بها، راجع في ذلك المكتبة أو الانترنت، فماذا تعرف عن عمل كل شركة، وما هي طبيعة نشاطها، وأنشطة الموارد البشرية بها.

٢- اذكر ثلاث خصائص يجب توافرها في المرشحين للعمل بالفروع الخارجية، وصمم اختباراً (ليس بالورقة والقلم) لتصفية هؤلاء المرشحين وفقاً لتلك الخصائص.

٣- صف المدخل الشائع في تحديد مكافأة المغترب، استخدم المكتبة أو الانترنت كي تتعرف على تكلفة المعيشة في خمس دول هذا العام، واشرح هذه الاختلافات عند وضع خطة لمكافأة مديرين ارسلوا للعمل بالفروع الخارجية.

تمرين تجريبي: Experiential Exercise

نظم المكافأة المحفزة للموظفين المغتربين

ليس من غير المألوف في الشركات ان تقدم مساعدات مالية للعاملين بالخارج ولقد طلب قسم العمليات الخارجية من قسم إدارة الموارد البشرية أن يضع خطة نمطية لمكافأة المديرين المغتربين، ولقد تم تزويد القسم بقائمة تضم مجموعة من القضايا التي تجعل العمل بالخارج اكثر صعوبة مقارنة بالعمل في الدولة الأم.

وبصفتك مسئولاً عن إدارة الموارد البشرية طُلب منك ان تحدد أي من هذه القضايا أكثر أهمية، وفي نفس الوقت أن تحدد تأثير كل قضية على نظام المكافآت.

وفيما يلي بيان بهذه القضايا والمطلوب منك ترتيبها حسب وجهة نظرك.

الأثر على المكافات	الوصــــف	المسالة	الترتيب
توفير مبلغ من المال كي يسافر المغترب لأقرب دولة غربية لتلقي العلاج (مثال)	الرعاية الصحية لاتقابل مستوى الرعاية في الدول الغربية	الرعاية الصحية	
	عدم وجود مدارس لغات جيدة لأبناء المغتربين	الحياة الأسرية	
	عدم استقرار عملة الدولة نسبة التضخم ٢٠٪ شهرياً	التضخم	
	لن يجد المغترب تليفون أو تليفزيون خاص به	البنية الأساسية	
	البلد المضيف سيواجه مشاكل الحظر السياسي	الحظر السياسي	

تعليمات أو توجيهات:

قم بتقسيم الفصل إلى مجموعات صغيرة واسأل كل مجموعة أن تقوم بالمهام التالية:-

١- ترتيب المسائل الخمسة السابقة (١-٥) حسب أهميتها.

٢- افترض أن كل موظف يحصل على أجر أساسي معادل لمكافأتهم من الممكن أن تضيف من صفر إلى ٥٠٪ لكل مساعدة تخص كل بند من البنود الموجودة في القائمة.

اجب عن الاسئلة التالية:-

١- ماذا سيكون أثر كل مسألة على المكافأة؟

٢- أي قدر من الاموال يحتاج لزيادة المكافأة الاجمالية بحيث تشبع إحتياجات موظفيك المغتربين؟

٣- ماهي المشاكل التي تثيرها مستوى المكافأة؟

ملحق (١٦-١)

نحو فلسفة لإدارة الموارد البشرية

مدى الحاجة إلى هذه الفلسفة:

ان ممارسة وتصرفات الأفراد عادة ما توضع في جزء منها على افتراضات يقوم الافراد بوضعها بأنفسهم، وهذا أمر حقيقي فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية والافتراضات التي يمكن وضعها حول الأفراد- مثل هل من الممكن الثقة فيهم؟ وهل يكرهون العمل؟ وهل يمكن أن يصبحوا مبتكرين؟ ولماذا يقومون بانجاز الأعمال بهذه الطريقة؟- هي التي تحدد فلسفتك في إدارة الموارد البشرية. كما ان الأفراد الذين تستخدمهم والتدريب الذي تزودهم به ونمطك القيادي، كل هذه الأمور- جيدة أم سيئة- تعكس الفلسفة الاساسية لإدارة الموارد البشرية.

وعلى الرغم من اننا قد أوضحنا خلال هذا الكتاب المشاكل والحجج الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال تركيزنا على المفاهيم والوسائل التي يحتاج إليها جميع المديرين كي يقوموا بأداء أعمالهم على الوجه الصحيح. ولكن ما يجب أن نؤكد عليه هو أن هذه الوسائل على الرغم من أهميتها إلا أنه لا يمكن أن تدار بشكل فعال بدون وجود فلسفة موحدة تحكم أنشطة الموارد البشرية. ونكرر مرة أخرى أن هذه الفلسفة تمثل اطار عمل يوفر اتجاهاً يحكم أمور تتعلق باستخدام الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم.

ان الفارق الأساسي بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية يتمثل في الجانب الفلسفي، فهو يدور حول الاهتمام والتركيز على درجة التزام الموظف، والالتزام يعني ايجاد بيئة عمل يتوحد فيها أهداف الموظفين مع أهداف جهة عملهم، بحيث يعتبر المنظمة وكأنه بيته الثاني. وفي التطبيق العملي نجد أنه لخلق هذه البيئة فإن الأمر يتطلب المعاملة العادلة للموظفين بحيث تمنح لهم فرصة الاستخدام الأمثل لمهاراتهم، كما تفي أيضاً بتحقيق الفرد لذاته وتوافر وسائل الاتصالات المفتوحة والموثوق فيها بالإضافة إلى توفير بيئة آمنة وصحيحة.

ان أي تصرف في مجال إدارة الأفراد يؤثر على درجة التزام الموظف، وان هذه التصرفات من جهة أخرى تعكس القيم والافتراضات حول الأفراد، فعندما تتجه تصرفات إدارة الأفراد ليس

فقط ناحية اشباع احتياجات العمل الحالية بل أيضاً تجاه اشباع حاجة الأفراد للنمو وأثبات الذات، فعندئذ يمكن أن نطلق عليها إدارة الموارد البشرية.

بناء الالتزام الوظيفي:

تقوم الكثير من المنظمات بترجمة فلسفتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية إلى ممارسات كي تكسب أو تضمن زيادة التزام موظفيها، وان الممارسات التي يتم توصيفها في هذا الكتاب يمكن ان تساعد في بناء الالتزام من خلال ما يلي:

- **وضع اسس للقيم المبدئية للأفراد:**

وكما ذكر أحد المديرين:

"اننا لابد وأن نبدأ عملية تعزيز وزيادة التزام الموظف من خلال التأكد من مشاعرك ومشاعر كبار المديرين حول الأفراد".

بمعنى أنه يجب ان يعرف مدير إدارة الموارد البشرية أن الأفراد هم أهم وأغلى أصول المنشأة التي يجب الوثوق فيها واشراكها في عملية اتخاذ القرارات، وتشجيعها على تحقيق المزيد من النمو والتطور لأقصى درجة ممكنة، وعندئذ عليك ان تقوم بكتابة هذه القيم، ثم ترجمتها إلى تصرفات.

- **ضمان معاملة طيبة أو عادلة:** يجب وضع نظام لمعالجة الشكاوى أو التظلمات بحيث يكفل التعامل الجيد مع كل العاملين في كل الموضوعات محل الخلاف أو الشكوى، وعليك أن تضع نطاقاً للإتصال الصاعد والهابط من خلال التحادث أو من خلال طرق أخرى للاتصالات يمكن للموظفين من خلالها أن يعبروا عن اهتماماتهم ومشكلاتهم ولكي يحصلوا على اجابات عما يخصهم، من جهة أخرى يمكن اجراء استقصاءات رأي دورية لجس نبض العاملين حول ما يجري داخل منظماتهم.

- **وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين:** ان بناء الالتزام يكون أو يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد، ولهذا فإن المنشآت الأكثر التزاماً هي التي تكون حريصة حول تحديد من سيتم انتقالهم للعمل بها، ولهذا يجب البدء أولاً بإظهار قيم المنشأة وأيدولوجيتها وهذا أمراً مهماً لتصفية المتقدمين لشغل وظائف في المنشأة ثم تبدأ مراحل التصفية من خلال وسائل مثل المقابلات، ولهذا فإن الاختيار الدقيق للأفراد هو الأساس في بناء الالتزام، ولهذا يجب زيادة فترة العمل التجريبية التي تتطلب تضحية من الموظف أو المرشح للعمل لقياس مدى التزامه التنظيمي.

- **إشعار الموظف بالأمن:** ومن أمثلة ذلك نظم التوظف مدى الحياة التي تشعر الموظف بالأمان حيث يضمن الفرد الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالشركة أو جهة العمل، كما أن جهة العمل يمكن أن تزود الفرد بالأمان من خلال وضع نظام للمكافآت يحل محل نظام الأجر الذي يكون عرضه للخطر مثل العمالة المؤقتة، نظام العمل جزء من الوقت أو عمل الفرد في أنشطة عمل متعددة يرتدي من خلالها أقنعة مختلفة.

- **وضع نظام للحوافز والمكافآت:** حيث يجب وضع نظام للأجور يشجع الموظفين على الاسهام

والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليسوا كعاملين بها، وهذا يعني اشراك العاملين في الأرباح والأزمات، ومن هنا يجب تخصيص مبلغ من المال لمواجهة الأزمات والطوارئ.

* **مساعدة العاملين في اشباع حاجتهم إلى تحقيق الذات:** تلتزم المنشآت التي تزداد بها درجة الالتزام ببعض الممارسات التي ترمي إلى تحقيق العاملين لذاتهم من خلال اتاحة الفرصة أمامهم لاستغلال مهاراتهم. ويتم ذلك بتكليفهم بمهام تثير لديهم دوافع التحدي بالاضافة إلى اثراء وظائفهم ومنحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية، وأخيراً فتح مسارات الترقي أمام الموظفين خلال السلم الوظيفي.

لاشك أن هذه الممارسات تساعد على زيادة درجة الالتزام لدى الموظفين بحيث تتوحد أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، والموظفون الملتزمون هم أهم اسلحة المنشأة في مواجهة المنافسة خاصة في زمن يتطلب المزيد من المرونة والابتكار والاهتمام بقضايا الجودة.

* **مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية:** ان وضع نظام لإدارة الموارد البشرية وتطبيقه ليس كافياً، ولكن لابد من تقييم أداء هذا النظام للتأكد من فعاليته، ومن أهم المداخل المستخدمة في هذا الصدد هو مقارنة الانفاق على الموارد البشرية بالعائد المتحقق منها، وهناك مدخل آخر أقل دقة في هذا الصدد ولكنه مازال فعالاً ويتم الأخذ به وهو مدخل مراجعة إدارة الموارد البشرية.

مدخل مراجعة إدارة الموارد البشرية:

يهتم هذا المدخل بالتعرف على آراء كبار المديرين حول كيفية رفع مستوى كفاءة نشاط الموارد البشرية، وهذه المراجعة يجب أن تحوي جزئين أساسين وهما: ما يجب أن يكون؟ وما هو كائن؟. ويشير **السؤال الأول** إلى أن الأهداف الموسعة لإدارة الموارد البشرية تحوي أمرين هامين هما:

الأمر الأول: انها يجب أن تبدأ بفلسفة موسعة أو رؤية موسعة تنظر للموارد البشرية على اعتبار أنها مورد هام يضم مجموعة من الخبراء الذين يظهرون درجات عالية من الالتزام والتميز والابتكار والقدرة على حل المشكلات، وكل هذه الأمور يجب ارسائها من خلال فلسفة واضحة.

أما **الأمر الثاني:** فبعد هذه الرؤية الموسعة يجب تحديد أغراض إدارة الموارد البشرية، وما الذي يجب أن تسهم به، وما يجب ان تقوم بإنجازه من خلال التوظيف الفعال للموارد البشرية على كل المستويات.

أما **السؤال الثاني** والخاص بما هو كائن، فإن هذا الجانب من التقييم يتضمن ست خطوات، ويتطلب ان يقوم موظفي إدارة الموارد البشرية برفع تقارير دورية إلى المسئول عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة عن الوضع الحالي، وفي هذا الصدد يتم اتباع الخطوات التالية:

١- ما هي وظائف الموارد البشرية؟

وهذه الوظائف يتم تحديدها من خلال آراء رؤساء الأقسام حول ما يجب أن يقوم به المسئولين

بإدارة الموارد البشرية، وهذه الوظائف كثيرة ومتنوعة (اختيار، تدريب، علاقات عمل، إدارة علاقات المجتمع.. الخ).

٢- إلى أي درجة تعتبر هذه الوظائف هامة؟

وفي هذا الصدد تعطي درجات لترتيب أهمية هذه الوظائف (ضعيفة، متوسطة، عالية).

٣- كيف تؤدى كل وظيفة بكفاءة؟

وهنا يقوم الباحثون بوضع تقدير لكل وظيفة من الوظائف، ثم يتم الحكم على مستوى أداء كل وظيفة، وعندئذ يتم الحكم على مدى كفاءة وفعالية هذه الوظيفة، وبالتالي اتخاذ الاجراءات التي من شأنها رفع مستوى كفاءة وفعالية الوظائف الضعيفة والمتوسطة وفي نفس الوقت دعم نجاح الوظائف عالية الكفاءة.

٤- كيف تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تستخدم مواردها بكفاءة؟

وهذه الخطوة تتضمن فحص أنشطة الموارد البشرية لتقرير مثلاً هل الميزانية المخصصة لهذه الأنشطة تنفق في أوجه الانفاق التي تتفق وأهداف إدارة الموارد البشرية أم لا. وهل يركز هذا الانفاق على النواحي الأكثر أهمية في إدارة الموارد البشرية؟ وهل استفادت الجوانب الضعيفة من هذا الانفاق؟

٥- كيف تستطيع إدارة الموارد البشرية ان تكون اكثر كفاءة؟

وفى هذه الخطوة يجب أن نفحص بشكل دقيق الجوانب التي تحتاج إلى تطوير والتركيز عليها.

٦- ما هي الوظائف التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين؟

وهذه الخطوة تركز على تحديد الوظائف التي تحتاج للتطوير وبالذات الوظائف الهامة التي يكون أدائها منخفض مثل علاقات العمل، وهذه الخطوة تساعد في تحديد المشاكل التي تؤدي إلى الأداء المنخفض لهذه الوظائف، بما يمكن من وضع توصيات لمحاولة العلاج والتطوير.

قائمة المصطلحات

GLOSSARY

(A)

- **الاشتراك في النقابات Agency Shop**: يعد أحد أشكال الضمان النقابي وعلى أساسه يلتزم كل موظف بسداد اشتراكات النقابة حتى ولو لم يكن مشتركاً بها، على اعتبار أن الخدمات النقابية يستفيد منها كل العاملين.

- **قضية Moody ضد شركة Albemarle Paper**: والتي أصدرت فيها المحكمة حكماً يقضي بضرورة أن تتصف اختبارات التوظف بشروط الصدق والثبات.

- **طريقة الترتيب Alternation Ranking Method**: وهي احدى الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، بحيث يتم ترتيبهم من الأفضل إلى الأسوء اعتماداً على مجموعة التصرفات التي يسلكونها.

- **القانون الأمريكي بشأن التعامل مع المعاقين Americans With Disabilities Act**: والزم هذا القانون صاحب العمل بضرورة اجراء بعض التعديلات في بيئة العمل بالشكل الذي يتفق وظروف هؤلاء بعجز جسدي أو عقلي.

- **المكافآت السنوية Annual Bonus**: هي مجموعة من المكافآت السنوية التي تمنحها الشركة لتحفيز العمالة المؤقتة بهدف حثهم على بذل المزيد من الجهد مما ينعكس على أرباح الشركة بالزيادة.

- **التدريب من خلال الممارسة الفعلية للعمل Action Training**: هو أحد الأساليب التدريبية التي تتضمن تفرغ المندوبين للعمل بالأقسام المختلفة بالشركة بهدف التعرف على ما يواجهها من مشكلات ومحاولة وضع حلول عملية لها.

- **الأثر العكسي Adverse Impact**: ويتمثل في قيام صاحب العمل بمحاباة قلة من العاملين لديه ومنحهم امتيازات خاصة على حساب مجموعات أخرى.

- **التصرفات الايجابية Affirmative Action**: وهي مجموعة من التصرفات التي تضمن عدم التمييز بين العاملين في المعاملة سواء على أساس السن أو الجنس أو العقيدة.. الخ.

- **قانون محاربة التمييز بين العاملين على أساس السن Age Discrimination In Employment Act Of 1967**: ويستهدف وضع مجموعة من القواعد التي تضمن محاربة أي إجراء من شأنه التمييز بين العاملين في المجالات المختلفة للتوظف على أساس السن، وركز هذا القانون على حماية العاملين الذين تتزايد أعمارهم عن أربعين سنة.

- **المزايا Benefits**: مجموعة الحوافز غير المباشرة التي يحصل عليها العاملين مثل: التأمين على الحياة والتأمين على الصحة والأجازات مدفوعة الأجر والحق في استكمال الدراسة وشراء منتجات الشركة بخصم معين.

- **التحيز Bias**: قيام صاحب العمل بالتمييز في المعاملة بين العاملين سواء على أساس السن أو الجنس أو العقيدة، الأمر الذي ينعكس سلبياً على نتائج تقييمه لأدائهم.

- **المقاطعة Boycott**: قيام العاملين بمقاطعة منتجات صاحب العمل للتعبير عن استيائهم من تصرفات معينة تجاههم.

- **اجراءات تسريح العمال Bumping/ Layoff Procedures**: مجموعة الاجراءات التي تتخذ بهدف تسريح بعض العمال، وقد يبقى صاحب العمل على بعض الأفراد ذوي الأقدمية العالية.

- **الاحتراق النفسي Burnout**: قيام العامل ببذل أقصى ما لديه من مجهود ذهني أو عضلي بهدف الوفاء بمعدلات الأداء الموضوعة.

- **حاجة العمل (النشاط) Business Ne- cessity**: قيام صاحب العمل بتعيين بعض الأفراد دون الآخرين معللاً هذا التصرف بأن حاجة العمل تستدعي ذلك.

- **اعادة هندسة العمليات Business Process Reengineering**: اجراء مجموعة من التغييرات الجذرية في العمليات بهدف تحقيق معدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

(C)

- **خطأ الحكم عل المرشح Candidate- Order Error**: قيام المُقيم بالحكم على المرشح ايجاباً أو سلباً مقدماً وقبل اجراء المقابلة الشخصية له.

- **طلب التوظف Application Form**: وهي استمارة تحتوى على العديد من المعلومات الهامة عن طالب الوظيفة مثل: مستواه التعليمي وعدد سنوات خبرته والمهارات التي يتقنها.

- **مقابلة التقييم Appraisal Interview**: وتتضمن اجراء مقابلة شخصية بين المشرف والمرؤوس بهدف التعرف على مستوى أدائه في عمله الحالي والوقوف على نقاط القوة والضعف لديه.

- **التحكيم Arbitration**: وهي الحالة التي تتحقق عندما يكون هناك طرفان متصارعان ويستلزم وجود طرف ثالث يلعب دور الوسيط لحل النزاع بينهما.

- **السلطة Authority**: وهي حق الفرد في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات بهدف تيسير العمل.

- **كروت الترخيص Authorization Cards**: وهي كروت الترشيح الخاصة بالنقابة، ويستلزم لنجاحها الحصول على ٣٠٪ على الأقل من أصوات العاملين الراغبين في الانضمام إليها.

(B)

- **وحدة المساومة (التفاوض) Bargaining Unit**: الوحدة التي تشكل من العاملين كي تمثلهم أمام النقابات العمالية.

- **نمذجة السلوك Behavior Modeling**: وهو أحد الأساليب التدريبية والتي تتضمن عرض مجموعة من أفلام الفيديو على المتدربين بهدف تنمية المهارات الادارية لديهم. ثم يطلب من المتدربين بعد ذلك تمثيل مجموعة المواقف التي شاهدوها بهذه الأفلام.

- **الوظائف المقارنة (المرجعية) Bench- marck Job**: وفيها يتم مقارنة ما يدفعه صاحب العمل من أجور للعاملين مقارنة بالوظائف المماثلة في نفس الوقت.

يرضي الطرفين.

- **الحق المماثل (المعاملة بالمثل) Comparable Worth**: حق السيدات في الحصول على نفس الأجر الذي يحصل عليه الرجال ماداموا يؤدون نفس العمل.

- **العامل التعويضي Compensable Factor**: تعويض العاملين في ضوء ما يمتلكونه من مهارات وما يلقى على عاتقهم من مسئوليات في ضوء ظروف العمل المحيطة.

- **الميزة التنافسية Competitive Advantage**: تفوق شركة معينة على نظيراتها في مجالات الانتاج ونوعية الخدمة التي تقدمها.

- **استخدام الحاسب الآلي في تخطيط الموارد البشرية HR- Planning By Computer**: قيام المتخصصين في مجال الموارد البشرية بتحديد احتياجاتهم من العمالة خلال الفترة المقبلة باستخدام الحاسب الآلي.

- **لقاءات المواجهة Confrontation Meeting**: مجموعة اللقاءات التي تعقد بغرض المواجهة المباشرة مع كل من يعوق العمل، ومحاولة بحث الخلافات التي قد تنشب بين مجموعات العمل بغرض التوصل إلى حلول عملية لها.

- **صدق المحتوى Content Validity**: احد الإختبارات التي تقيس مدى توافر المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة.

- **ريادة التكلفة Cost Leadership**: رغبة صاحب العمل في أن يكون هو الأقل تكلفة على مستوى الصناعة.

- **ثبات المعيار (الاختبار) Criterion Validity**: أن يعطي الإختبار نفس النتائج اذا ما طبق على نفس الفرد في فترات زمنية مختلفة.

- **برامج تراكم رأس المال Capital Accumulation Programs**: مجموعة البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية ثقة الأفراد عند اتخاذ القرارات والتعرف على كيفية فهم حقوق العاملين فهماً جيداً، بالإضافة إلى اكتساب مهارات التخطيط الفعال.

- **تخطيط وتنمية المسار الوظيفي Career Planning and Development**: قيام الفرد بالتخطيط لما سيكون عليه مستقبله الوظيفي وكذلك تنمية مهاراته بالشكل الذي يمكنه من التدرج بنجاح خلال مساره الوظيفي.

- **طريقة دراسة الحالة Case Study Method**: وهي احدى الطرق التدريبية التي يقوم بها المدير عندما تواجهه مشكلة تنظيمية في مجال العمل وتتطلب منه اتخاذ قرار بشأنها، وتقضي هذه الطريقة بدراسة الموقف بغية الوصول إلى حلول عملية للمشكلة موضوع الحالة.

- **الميل للنزعة المركزية Central Tendency**: ميل القائم بالتقييم نحو إعطاء تقديرات متوسطة لجميع العاملين وعدم التفرقة بينهم.

- **قانون الحقوق المدنية لعام ١٩٩١ Civil Rights Act of 1991**: والذي يفرض أقصى عقوبة على صاحب العمل الذي يرتكب أي خطأ في حق العاملين لديه، والزامه بالتعويض المالي المناسب.

- **المجموعات الوظيفية Classes**: تقسيم العمل إلى مجموعات نوعية حسب طبيعة العمل ومدى حاجته إلى بذل مجهود عضلي أو ذهني.

- **طريقة التصنيف Calssification Method**: احدى الطرق التي تستخدم في تصنيف العاملين إلى مجموعات حسب نوع العمل الذي يؤدونه.

- **المساومة الجماعية Collective Bargaining**: عقد اجتماع بين أعضاء النقابة وأعضاء مؤسسة العمل بهدف التفاوض والوصول إلى اتفاق

- **الاستقالة Dismissal**: قيام المنظمة بإقالة بعض الموظفين لديها لسبب أو لآخر.
- **التباين في معدلات الرفض Disparate Rejection Rates**: وجود رد فعل سلبي تجاه بعض العاملين والذين يحتمون بذوي المراكز العليا بالمنظمة، ويبدو ذلك واضحاً عند مقارنة هؤلاء بالعمالة العادية.
- **التصغير Dowsizing**: اتجاه المنظمات نحو تقليل الاعتماد على القوى العاملة.

(E)

- **التقاعد المبكر Early Retirement**: قيام المنظمة بتقديم بعض المزايا النقدية لمن يرغب في التقاعد قبل بلوغة السن القانونية.
- **الاضراب الاقتصادي Economic Strike**: قيام بعض العمال بعمل إضراب بسبب الفشل في الوصول الى تسوية مرضية بشأن الأجور والمزايا وظروف العمل.
- **برنامج مساعد ودعم العاملين Employee Assistance Program**: يهدف هذا البرنامج تقديم صاحب العمل ليد العون والمساعدة للعاملين من خلال التعرف على ما يواجههم من مشكلات ومحاولة ايجاد حلول لها.
- **تعويض العاملين Employee Compensation**: تشمل كل ما يحصل عليه العامل من أجور ومكافآت وعلاقات مقابل قيامه بواجباته الوظيفية.
- **قانون ضمان المعاش للمتقاعدين Employee Retirment Income Security Act**: أصدر هذا القانون عام ١٩٧٤ في عهد الرئيس الأمريكي فورد، ويقضي هذا القانون بحماية حقوق العمال المتقاعدين في الحصول على المعاش الملائم.

- **فريق حل المهام الوظيفية Cross- Functional Team**: وهو الفريق المسئول عن حل ما قد ينشأ بين الوظائف من خلافات أو مشاكل. ويتكون هذا الفريق من متخصصين على درجة عالية من المهارة والخبرة في هذا الصدد.
- **التغيير الثقافي Cultural Change**: تغيير في أساليب وطرق العمل بما يتفق مع المتغيرات الثقافية التي تطرأ في المجتمع المحيط.

(D)

- **قانون Davis- Bacon**: والذي صدر عام ١٩٣١ ويتحدد بمقتضاه الأجور التي يحصل عليها العاملون بالحكومة الفيدرالية.
- **خطة المشاركة في الأرباح المؤجلة Deferred Profit- Sharing Plan**: وتقضي بتملك العاملين نسبة من أسهم الشركة مقابل ما يحصل عليه الفرد من أرباح ولايستفيد بعوائدها إلا بعد بلوغه سن التقاعد.
- **المزايا المرتبطة بخطة المعاشات Defined Benefit Pension Plan**: مجموعة المزايا التي يحصل عليها العامل عند بلوغه سن التقاعد.
- **التسجيل اليومي للوقائع Diary/ Logs**: احدى الطرق التي يمكن من خلالها حصر مختلف الأنشطة التي يؤديها الفرد خلال يوم العمل.
- **التميز Differentiation**: قيام الشركة بتقديم منتجات متميزة عما تقدمة الشركات الأخرى المنافسة.
- **المقابلة الموجهة Directive Interview**: المقابلة التي تتضمن عدد من الأسئلة يلتزم بها المقابل عند اجراء المقابلة.
- **نظام التأديب Discipline**: مجموعة القواعد والتعليمات التي تطبق على العاملين في حالة اخلالهم بالنظام.

العدالة في فرص التوظيف وعلاقة رب العمل بالعاملين.

- **برنامج المزايا Flexible Benefits Program:** يتضمن هذا البرنامج مجموعة الحوافز الفردية التي يضعها صاحب العمل بغرض إفادة العاملين لديه.

- **وقت العمل المرن Flextime:** إتاحة الفرصة أمام العامل لكي يحضر الى مكان العمل في الوقت الذي يتناسب مع ظروفه.

- **طريقة التوزيع الاجباري Forced Distribution Method:** وبمقتضاها يتم توزيع العاملين عند تقييم أدائهم الى مجموعات، كأن تحصل نسبة معينة منهم على تقدير "ممتاز" ونسبة أخرى على تقدير جيد جداً وهكذا.

- **اسبوع العمل المضغوط Four-day work Week:** وهي استراتيجية يتم بمقتضاها ضغط عدد أيام العمل الاسبوعي من خمسة أيام اسبوعياً بواقع ٨ ساعات يومياً الى ٤ أيام فقط بواقع ١٠ ساعات في اليوم الواحد.

- **السلطة الوظيفية Functional Control:** وتتمثل في السلطة المخولة لمدير ادارة الموارد البشرية كمسئول عن الأنشطة التي يقوم بها العاملين لديه في نطاق العمل.

- **تحليل الوظائف Functional Job Analysis:** هي اسلوب يتم بمقتضاه تحليل كل وظيفة الى العناصر المكونة لها بهدف التعرف على واجباتها وسلطاتها والشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغلها.

- **فريق العمل الوظيفي Functional Team:** مجموعة من المتطوعين الذين يعملون سوياً من أجل معالجة أي مشكلات تواجه العمل.

- **خطة تملك أسهم الشركة Employee Stock Ownership Plan:** وبمقتضاها يكون للموظف الحق في تملك أسهم الشركة حتى بعد بلوغه سن التقاعد.

- **لجنة تحقيق تكافؤ الفرص في التوظيف Equal Employment Opportunity Commission:** وإنشأت بمقتضى المادة السابعة من قانون تكافؤ الفرص الوظيفية وتقوم مسئوليتها على البحث في شكاوي التوظيف والعمل على حلها، بالإضافة الى القضاء على التمييز في المعاملة الوظيفية بين الأفراد.

- **قانون المساوة في الأجر Equal Pay Act 1963:** والذي يضمن للنساء الحصول على أجر مساو لما يحصل عليه الرجال الذين يقومون بنفس الواجبات.

- **خريطة التوقعات Exepectancy Chart:** بيان للأهداف المراد تحقيقها في العمل وتوضيح حجم الانجاز الفعلي.

(F)

- **طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison Method:** احدى الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف وتستهدف المقارنة بين الوظائف في ضوء مجموعة من العوامل مثل: درجة صعوبة الوظيفة، المهارات المطلوبة لأدائها، بهدف التعرف على أي الوظائف اكثر أهمية وايها أقل أهمية.

- **قانون العدالة في معايير العمل Fair Labor Standards Act:** أصدره الكونجرس الأمريكي عام ١٩٣٦ ويغطي هذا القانون تحديد الأجر العادل، بالإضافة الى قواعد تشغيل الصبية.

- **ارشادات الهيئة الفيدرالية Federal Agency Guidelines:** مجموعة الارشادات والقواعد التي تضعها الهيئة الفيدرالية لضمان تحقيق

• الشكوى Grievance: هي كل شكوى يرفعها العامل ضد صاحب العمل، وعادة ما يكون موضوع الشكوى بخصوص الأجور أو ساعات العمل أو ظروف العمل.

• التأمين الجماعي على الحياة Group Life Insurance: ويشمل هذا التأمين جميع الموظفين بما فيهم الموظفين الجدد، ولا يشمل التأمين على النواحي الصحية أو الجسمانية.

• خطة أجر القطعة Guaranteed Peicework Plan: والتي بمقتضاها يحصل العامل على حافز معين عن كل قطعة تزيد عن المعدل المعياري للإنتاج.

(H)

• تأثير الهالة Halo Effect: والذي يحدث عندما يتأثر المسئول عن التقييم بميزة واحدة عند تقييم أداء مرؤوسية ويتجاهل باقي الميزات الأخرى.

• هيئة الحفاظ على الصحة Health Maintenance Organization: ويتمثل عمل هذه المنظمة في الحفاظ على صحة الموظفين وتباشر عملها من خلال قيام الموظف بالدفع مقدماً لمبلغ من المال مقابل توفير العناية الصحية والعلاجية له.

• ادارة الموارد البشرية Human Resource Management: مجموعة الخطط والسياسات التي يقوم الأفراد بتنفيذها على العاملين لديه، وتشمل أساسيات التدريب وتقييم الأداء وتكوين وتنمية الكفايات والمكافآت.

(I)

• بنود المساومة غير المشروعة Illegal Bargaining Items: وهي مجموعة من البنود غير القانونية والتي يتم الاتفاق عليها من خلال المساومة الجماعية، وعادة ما يتم الاتفاق عليها مثل: تشغيل أعضاء النقابة فقط دون غيرهم.

(G)

• خطة المشاركة في الأرباح Gainsharing Plan: وبمقتضاها يشترك العاملون في الأرباح نظير ما حققوه من زيادة في الانتاج.

• العولمة Globalization: وتشير الى قيام منظمات الأعمال بتوزيع إنتاجها على مستوى العالم والأخذ بتقنيات الانتاج الحديث بهدف غزو الأسواق العالمية.

• العروض الذهبية Golden Offerings: وهي مجموعة المغريات التي تقدمها الشركة للعاملين بهدف حثهم على التقاعد المبكر من خلال منحهم نفس الامتيازات التي يحصل عليها العامل عند بلوغه السن القانوني للتقاعد.

• المساومة على اساس مبدأ حسن النية Good Faith Bargaining: وهنا يقوم كل طرف من أطراف المساومة بتقديم عروض متكافئة وأن يتوافر لدى الطرفان الرغبة الحقيقية للوصول الى تسوية مرضية، وفي نفس الوقت ضمان عدم مصادرة أي طرف لحقوق الطرف الآخر.

• تحديد المجموعات الوظيفية Grade definition: وهي وضع مواصفات مكتوبة لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، حيث يتم حصرها في مجموعة واحدة.

• المجموعات Grades: تصنيف العمل وفقاً للدرجات الموجودة، وعادة ما يتم هذا التصنيف وفقاً لنظم معينة مثل نظام التصنيف الفيدرالي.

• المقياس البياني في الترتيب Graphic Rating Scale: ويقوم على أساس حصر مجموعة من المميزات الخاصة بالعمل وما يواكبها من مستوى أداء العاملين، وبالتالي يتم تقييم الموظف وفقاً لمستوى أدائه في ضوء كل ميزة من الميزات التي سبق حصرها.

- **الاعلان الداخلي عن الوظائف Job Posting:** ويتم ذلك غالباً من خلال الاعلان عن الوظيفة الشاغرة في لوحة إعلانات المنظمة، ويتضمن الاعلان طبيعة الوظيفة المعلن عنها والشروط الواجب توافرها فيمن يرغب في شغلها.

- **التناوب الوظيفي Job Rotation:** وهي سياسة يتم بمقتضاها نقل المتدربين من قسم لآخر داخل المنظمة وذلك لأثراء خبراتهم العملية والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.

- **المشاركة في العمل Job Sharing:** احدى السياسات التي تسمح للعاملين بإمكانية اشتراك اثنين أو أكثر من العاملين في القيام بواجبات الوظيفة.

- **توصيف الوظيفة Job Specification:** قائمة تضم الحد الأدنى من الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يرغب في شغل وظيفة معينة، وهذه الشروط تشمل: مستوى التعليم، المهارات، الخصائص الشخصية. وهذا التحديد أو التوصيف هو نتاج آخر لسياسة تحليل الوظائف.

(L)

- **قانون Landrum-Griffin ACT:** ويقضي هذا القانون بحماية أعضاء النقابة ضد أي تصرف غير قانوني قد تنتهجه النقابة.

- **التسريح المؤقت من العمل Layoff:** وهي أحد بدائل التصرف في فائض العمالة ويقضي بأن يتم استبعاد العمالة الزائدة لفترة مؤقته واستدعاءها مرة أخرى وقت الحاجة اليها.

- **فريق القيادة Lead Team:** وهو فريق متميز يضم نائب الرئيس في المنظمة وكذلك بعض المديرين، ويقوم هذا الفريق بتيسير أمور العمل تبعاً لكل عضو بالفريق وعمله الخاص به.

- **السلطة الضمنية Implied Authority:** ويمارسها مدير شئون العاملين من خلال اتصاله بالعاملين لديه، وما اذا كان أحد منهم قد وصل إلى درجة عالية من الكفاءة في الادارة العليا.

- **مراكز التنمية الداخلية Inhouse Development Centers:** حيث تقوم بعض الشركات بالتنمية الادارية لبعض المديرين من خلال الممارسة الفعلية لواجبات الوظيفة.

- **التمرد Insubordination:** حالة من عدم الرضا التي تنتاب العاملين تجاه ما يتبعه رئيسهم من سياسات وما يتخذه من قرارات.

- **الأيزو ٩٠٠٠ Iso 9000:** مجموعة من المعايير القياسية المكتوبة التي تحدد مستوى جودة الادارة، وتصدر هذه الشهادة المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.

(J)

- **تحليل الوظيفة Job Analysis:** اسلوب يمكن من خلاله تحليل وتحديد نوع العمل والمهارات اللازمة للقيام بواجباته.

- **وصف الوظيفة Job Description:** قائمة توضح مجموعة الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة وظروف العمل التي تؤدي في ضوئها، وكذا السلطات المرتبطة بها، الجدير بالذكر أن هذا الوصف يتحقق من خلال نشاط تحليل الوظائف.

- **تقييم الوظائف Job Evaluation:** سياسة الهدف منها التعرف على الأهمية النسبية لكل وظيفة مقارنة بباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة.

- **التدريب بالتوجيه داخل الوظيفة Job Instruction Training:** وبناء عليه يتم تحديد قائمة بمجموعة المهام الأساسية الواجب القيام بها، وذلك مع وجود نقاط للتوضيح حتى يتم تدريب العاملين خطوة بخطوة وبالتالي تضمن كفاءته ونجاحه.

(N)

* **قانون علاقات العمل الوطني"واجنر" National Labor Relations (Or Wagner) ACT**: جرم هذا القانون الممارسات غير القانونية في مجال العمل، وكفل سرية الانتخابات التي تجرى في نطاق العمل، مع اعطاء الحق لأغلبية العاملين بالانضمام الى النقابة من عدمه.

* **مجلس علاقات العمل الوطنية National Labor Relations Board**: تأسس هذا المجلس بناءً على قانون واجنر بهدف التحقيق في الممارسات غير الشرعية التي ترتكب داخل نطاق العمل.

* **المقابلة غير الموجهة Nondirective Interview**: المقابلة التي لا يوجه فيها القائم بالمقابلة الأسئلة بشكل مباشر الى المتقدم لشاغل الوظيفة، بل يستفسر عن بعض النقاط التي تهمه من خلال حديث المتقدم.

* **قانون Norris- La Guardia ACT**: يعد هذا القانون هو بداية عصر التشجيع القوي على انشاء النقابات العمالية واعطاء الحق لكل موظف في المساومة الجماعية بعيداً عن الضغوط أو التوتر.

(O)

* **ظروف السوق المهنية Occupational Market Conditions**: ويقوم بالتعرف على هذه الظروف مجلس الدراسات الاحصائية بقسم العمل بالولايات المتحدة الأمريكية حيث يتولى نشر الاعلانات عن الوظائف الشاغرة وأماكن تواجدها.

* **قانون الأمن والسلامة المهنية Occupational Safety and Health ACT**: وقد تم اجازة هذا القانون من قبل الكونجرس الأمريكي في عام ١٩٧٠ وينص هذا القانون على ضرورة ان يعمل كل فرد بالمنظمة في ظل ظروف صحية وأمنية جيدة لضمان الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

* **السلطة التنفيذية Line Authority**: وهي السلطة التي تعطي لصاحبها الحق في اتخاذ القرارات والعمل على تنفيذها.

(M)

* **جائزة Malcolm Baldridge**: تمنح هذه الجائزة للمنظمات التي تحرص على الأخذ بمبادئ ادارة الجودة الشاملة.

* **مراكز تقويم الادارة Management Assessment Centers**: وتقوم هذه المراكز بتعريض المرشحين لمواقف افتراضية معينة قد يتعرضون لها أثناء الممارسة الفعلية لعملهم، ويطلب منهم اتخاذ قرارات بشأنها. وقد تتضمن هذه المراكز العديد من الاختبارات مثل المباريات الادارية.

* **الإدارة بالأهداف Management By Objectives**: أحد الأساليب الحديثة التي بمقتضاها تقوم بتحديد أهداف لموظفيها ومحاسبتهم بعد ذلك في ضوء قدرتهم على تحقيق تلك الأهداف.

* **التنمية الادارية Management Development**: أحد أشكال التحسين والتطوير والذي يمكن أن يؤدي الى المزيد من التقدم، وتتمثل أهم أشكال التحسين في تغيير الأهداف وتنمية المهارات والارتقاء بمستويات الأداء.

* **المباراة الادارية Management Game**: أحد الأساليب التنموية التي تستهدف عقد مباراة بين مجموعة من المديرين تتم بواسطة الكمبيوتر، ويطلب منهم اتخاذ قرارات معينة بشأنها.

* **بنود المساومة الاجبارية Mandatory bargaining Items**: وهي مجموعة من البنود الالزامية التي يجب على الطرفين الوصول الى تسوية مرضية بشأنها.

* **الزيادة في المرتبات (المكافآت) Merit Pay**: أي عائد خارج نطاق الراتب يحصل عليه العامل نظير تفانيه في العمل.

- **مؤسسة ضمان الحصول على معاش التقاعد Pension Benefits Guarantee Corperation:** احدى المؤسسات المتخصصة في الحفاظ على حقوق أصحاب المعاشات في الحصول على المزايا المترتبة عليه.

- **تحليل الأداء Performance Analysis:** احدى الطرق التي تستخدم بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية والتي بمقتضاها يتم تحديد أهم مشكلات الأداء داخل نطاق العمل وما اذا كان القصور يمكن علاجه من خلال الموظف أو من خلال التدريب أو من خلال اساليب أخرى كالنقل.

- **خرائط إحلال العمالة Personnel Replacement Charts:** مجموعة الخرائط التي يمكن أن تستوضح الشركة من خلالها الكفاءات المتميزة ومن ثم ترشيحها لشغل الوظائف الهامة بالشركة.

- **أجر القطعة Peicework:** احدى طرق دفع الأجور والتي بمقتضاها يحصل الموظف على أجره في ضوء ما يحققه من انتاج.

- **قانون انهاء النشاط Plant Closing Law:** ويقضي بضرورة قيام صاحب العمل بإنذار العاملين لديه بعزمه عن غلق المنشأة وانهاء النشاط وذلك بفترة كافية.

- **طريقة النقط Point Method:** احدى الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف والتي بمقتضاها يتم تقييم الوظائف في ضوء مجموعة من العوامل التعويضية والتي يقوم فيها القائم بالتقييم بتحديد عدد النقاط التي يحصل عليها كل عامل من تلك العوامل.

- **استقصاء تحليل الوظيفة Position Analysis Questionaire:** احد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث عن عمل في جمع المعلوات عن الوظيفة التي يرغب في شغلها.

- **ادارة الأمن والسلامة المهنية Occupational Safety and Health Administration (OSHA):** هي الادارة المختصة بتوفير عناصر الأمن والسلامة لكل العاملين الأمريكيين داخل بيئة العمل.

- **التدريب داخل العمل On- The- Job Training (OJT):** احدى الوسائل التي تستهدف تدريب الموظف من خلال ممارسته الفعلية لواجبات الوظيفة.

- **استطلاع الرأي Opinion Surveys:** أحدى وسائل تجميع البيانات حول اراء المرشحون لشغل الوظيفة عن الشركة والادارة والحياة العملية بوجه عام.

- **التطوير التنظيمي Organizational Development:** هو احد الاتجاهات التي تستهدف تغيير الأهداف، القيم، والمعتقدات الخاصة بالعاملين بهدف الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمية.

- **مداخلات التطوير التنظيمي Organizational Development Intervention:** وفيها يقوم مدير ادارة الموارد البشرية بعمل مداخلات مع العاملين بغرض تغيير أهدافهم وتصرفاتهم للإرتقاء بمستويات الأداء.

(P)

- **طريقة المقارنة الثنائية Paired Comparison Method:** احدى الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين والتي يتم بمقتضاها المقارنة بين كل اثنين من العاملين في ضوء مجموعة من العوامل بهدف ترتيبهم من الأفضل الى الأسوأ.

- **الفئة الأجرية Pay Grade:** تقسيم الوظائف الى فئات أجرية، بحيث يتحدد دخل كل وظيفة تبعاً لدرجة صعوبة القيام بواجباتها.

العديد من المعلومات المتعلقة بمستوى المؤهلات والخبرات التي حصل عليها كل فرد في عمله بغرض الاستفادة منها في اتخاذ قرارات الترقية.

- **استراتيجية الحصص Quota Strategy**: تعمل هذه الاستراتيجية من خلال تبني النتائج الجيدة التي تم تحقيقها في نطاق العمل في حالة الاستعانة ببعض العاملين المتميزين.

(R)

- **طريقة الترتيب Ranking Method**: من أيسر طرق تقييم الأداء وتقضي بترتيب الوظائف تنازلياً من الأصعب إلى الأقل صعوبة ومقارنتها بباقي الوظائف.
- **الحدود الأجرية Rate Ranges**: مجموعة من الحدود أو الفئات الأجرية التي يحصل عليها العاملون حسب عدد سنوات خدمتهم بالمنظمة.
- **تحليل النسب Ratio Analysis**: أحد أساليب التنبؤ بحجم العمالة خلال الفترة المقبلة.
- **صدمة الواقع Reality Shock**: عادة ما يصدم الموظف الجديد عند بداية التحاقه بالعمل، الأمر الذي يترتب عليه تحقيقه لنتائج غير مرضية بسبب إصطدامه بحقيقة الملل الوظيفي والروتين.
- **ثبات الاختبار Reliability**: أحد الشروط الواجب توافرها في اختبارات التوظف وتقضي بأن يحصل المرشح على نفس النتائج اذا ما كُرر عليه الاختبار أكثر من مرة.
- **سياسة تعجيزية Restricted Policy**: السياسة التي تقضي بقيام صاحب العمل بقصر تعامله مع مجموعة معينة من الأفراد دون غيرهم، كأن يعتمد على الرجال دون النساء في العمل.

- **كارت الإحلال الوظيفي Position Replacement Card**: حيث تقوم كل منشأة بتخصيص كارت لكل وظيفة يحتوي على معلومات تفيد بأفضل المرشحين لشغل هذه الوظيفة.
- **قانون التميز في المعاملة على أساس الحمل Pregnancy Discrimination Act**: أصدر هذا القانون طبقاً للمادة السابعة من قانون الحقوق المدنية، ويقضي على تحريم التفرقة بين العاملات على أساس الحمل أو إعالة الاطفال.
- **مشورة ماقبل التقاعد Preretirement Counseling**: تقوم بعض المنظمات بتقديم المشورة للعاملين بها قبل بلوغهم سن التقاعد بهدف معاونتهم في التخطيط لحياتهم خلال فترة ما بعد التقاعد.
- **خطة المشاركة في الأرباح Profit- Sharing Plan**: وهي خطة بمقتضاها يشترك العاملون في الحصول على نصيب من الأرباح التي تحققها المنظمة.
- **التعليم المبرمج Programmed Learning**: أحد الأساليب التدريبية التي يتم من خلالها تعليم المتدرب على مجموعة المهارات الأساسية اللازمة لمعاونته على القيام بواجباته. ويقضي هذا الاسلوب بتوجيه مجموعة من الأسئلة النمطية للمتدرب بهدف التعرف على ردود فعله تجاه هذه الاسئلة.
- **الفئة المحمية Protected Class**: حماية بعض الفئات من التميز في المعاملة مثل النساء والتي يجب التعامل معهم وفقاً لمبادئ قانون مبدأ تكافؤ الفرص الوظيفية.

(Q)

- **مخزون المؤهلات Qualifications Inventories**: أحد النظم المستخدمة في حصر

- **الاجازة المرضية Sick Leave**: حصول العامل على أجازة مدفوعة الأجر عن الفترة التي انقطع فيها عن العمل بسبب مرضه.

- **المقابلة الموقفية Situational Interview**: المقابلة التي تستهدف التعرف على كيفية تصرف المرشح لشغل الوظيفة في المواقف المختلفة.

- **الضمان الاجتماعي Social Security**: ويقدم للعامل في أحد الأشكال التالية:

١- الحصول على معاش دوري بعد الاحالة للتقاعد.

٢- حق العامل في الحصول على تعويض في حالة الإصابة أثناء العمل.

- **مدير التوظيف Staff Manager**: وهو احد المديرين المتخصصين في تقديم النصح والمشورة للمرؤوسين داخل العمل فيما يتعلق بشئون التوظيف.

- **خطة الزمن المعياري Standard Hour Plan**: وتقضي بمحاسبة العامل في ضوء عدد الساعات التي قضاها في العمل، مع حصوله على حافز معين في حالة زيادة عدد ساعات عمله عن ساعات العمل.

- **حق تملك الأسهم Stock Option**: الحق الذي بمقتضاه يقوم الموظف بتملك نسبة معينة من أسهم المنشأة.

- **التغيير الاستراتيجي Strategic Change**: قيام المنشأة بالتغيير في الاستراتيجية الموضوعة بما يتفق ومتطلبات البيئة المتغيرة.

- **مقابلة الضغوط Stress Interview**: وفيها يقوم المقابل بإضفاء قدر من الضغوط على المقابلة من خلال إثارة بعض الأسئلة المثيرة للتوتر والقلق بهدف التعرف على رد فعل المرشح للوظيفة ازاء هذا الجو المتوتر.

- **الاحالة للتقاعد Retirment**: وتتحقق عندما يصل سن الموظف إلى ٦٥ عاماً، هذا وقد زادت نسبة المتقاعدين في الوقت الحالي بسبب تشجيع العديد من المنظمات موظفيها على التقاعد المبكر نظير الحصول على مزايا خاصة.

- **تمثيل الأدوار Role Playing**: أحد الأساليب التدريبية التي يقوم المتدرب بمقتضاها بتمثيل مجموعة من الأدوار الفعلية التي حدثت بالفعل داخل العمل والتعرف على كيفية التعامل معها.

(S)

- **خطة سكانلون Scanlon Plan**: وضع جوزيف سكانلون هذه الخطة في عام ١٩٣٧ بهدف تشجيع العاملين على التعاون في العمل معه من خلال منحهم الحق في المشاركة في أرباح المنظمة.

- **الرسم البياني Scatter Plot**: أحد الأشكال البيانية المستخدمة في توضيح العلاقة بين متغيرين.

- **الادارة العلمية Scientific Management**: عمل دراسة متأنية عن ظروف العمل وكيفية تحقيق الانتاج المطلوب وفي نفس الوقت تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين.

- **فريق العمل الموجه ذاتياً Self- Directed Team**: والذي يقوم باتخاذ القرارات داخل نطاق العمل، حيث يقوم اعضائه بالتعرف على مشاكل العمل ومحاولة وضع حلول عملية لها.

- **تدريب الحساسية Sensitivity Training**: أحد أساليب التطوير التنظيمي التي تستهدف تدريب العاملين على كيفية الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في ظروف العمل.

- **التحرش الجنسي Sexual Harassment**: قيام بعض العاملين بإحداث بعض المضايقات المباشرة أو غير المباشرة لأفراد الجنس الآخر أثناء مباشرة العمل.

- **خطة التحفيز الجماعية Team Or Group Incentive Plan**: والتي بناء عليها يتم تحفيز الأفراد في ضوء مستوى الأداء الجماعي.

- **التغير التكنولوجي Technological Change**: قيام المنظمات بتبني أساليب وطرق جديدة في مجال تنفيذ الأعمال بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

- **الاتصال عن بُعد Telecomuting**: إمكانية قيام الموظف بواجبات عمله من خلال منزله وذلك اعتماداً على الاساليب الحديثة في تكنولوجيا الاتصالات مثل مؤتمرات الفيديو ووسائل الاتصال السمعية والبصرية الأخرى.

- **مقابلة انهاء الخدمة Termination Interview**: المقابلة التي تعقد مع الفرد المتوقع خروجه من المنظمة بهدف تهيئته لمثل هذا القرار.

- **مصداقية الإختبار Test Validity**: هو الإختبار الذي يقيس مدى ملائمة إختبار التوظف للهدف الذي صمم من أجله، فالإختبار الذي صمم لقياس القدرة على التفكير لايقيس إلا هذه المقدرة فقط.

- **ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management**: مجموعة من الأساليب التي تستهدف تحقيق أعلى مستويات الرضا للعملاء من خلال اجراء تحسينات مستمرة في العمليات.

- **التدريب Training**: السياسة التي تستهدف تنمية معارف ومهارات العاملين في مختلف نواحي العمل، بهدف الارتقاء بمستويات الأداء التنظيمية.

- **تحليل الاتجاه Trend Analysis**: احد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة.

- **التغيير الهيكلي Structural Change**: قيام المنشأة بتغيير شكل الهيكل التنظيمي وأنماط الرقابة واسلوب اتخاذ القرارات وشكل العلاقات التنظيمية السائدة.

- **الإعانات أو المزايا الإضافية Supplemental Pay Benefits**: مجموعة من المزايا التي يحصل عليها العاملون مثل إعانة البطالة والأجازات مدفوعة الأجر والأجازات المرضية.

- **البحث الاستطلاعي Survey Research**: أحد الأساليب التي يمكن من خلالها التعرف على اتجاهات العاملين نحو العمل والتعرف على المشكلات التي يواجهونها ومحاولة وضع حلول عملية لها.

- **الاضراب السلمي Sympathy Strike**: ويقضي بتضامن نقابة معينة مع نقابة أخرى للوقوف بجانبها للحصول على حقها.

(T)

- **قانون Taft Hartley Act**: ويطلق عليه لفظ قانون علاقات العمل، ويجرم هذا القانون التصرفات غير الشرعية التي قد ترتكبها النقابات، بالإضافة إلى انه يحمي حقوق الأعضاء المشتركون في النقابة وكذا حقوق أصحاب العمل.

- **تحليل المهمة Task Analysis**: الدراسة المتأنية لإحتياجات العمل وما يتطلبه من مهارات بهدف تحديد نوعية التدريب الملائم.

- **بناء الفريق Team Building**: مجموعة من الأعضاء المتخصصين في مجال معين مثل: الضابط، المعلمين، المستشارين..الخ.

- **قانون الاصلاح الوظيفي لعام ١٩٧٣ Vocational Rehabilitation Act 1973**: يقضي هذا القانون بضرورة وجود مواثيق فيدرالية لاتخاذ الاجراءات اللازمة لحماية الاشخاص المصابين بعجز.

- **بنود المساومة الإختيارية Voluntary Bargaining Items**: هي مجموعة من البنود الاختيارية التي لايصح لأي طرف أن يفرضها على الطرف الآخر.

- **خطة التخفيض الإختياري للأجر Voluntary Reduction In Pay Plan**: وهي الخطة التي يتم فيها تخفيض أجور العاملين بناء على رغبتهم في مقابل عدم الاستغناء عن خدماتهم.

- **الإنقطاع (الترك) الاختياري عن العمل Voluntary Time Off**: حيث ينقطع بعض العاملين إختيارياً عن العمل لفترة معينة بهدف تقليل حجم الرواتب التي يدفعها صاحب العمل لهم مقابل عدم الاستغناء عن خدماتهم.

(W)

- **منحنيات الأجور Wage Curve**: مجموعة من المنحنيات التي توضح العلاقة بين نوعية العمل ومتوسط الأجر المقابل لها.

- **قانون Walash- Healey للتعاقدات الحكومية**: اجيز هذا القانون عام ١٩٣٦ بهدف تحديد الحد الأدنى للأجر الذي يجب أن يحصل عليه العامل في القطاع الحكومي.

- **الإضراب الوحشي Wildcat Strike**: هي حالة من حالات الاضراب غير الشرعي والتي يقوم بها العاملون أثناء العمل.

- **عينات العمل Work Samples**: أحد الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء العاملين من خلال أخذ عينة من المهام والواجبات الوظيفية لتكون مرشداً في تقييم أداء العاملين.

(U)

- **معايير الأداء غير الواضحة Unclear Performance Standards**: قد يحدث أحياناً تقييم الأداء في ظل مجموعة من المعايير غير الواضحة مثل إعطاء تقديرات معينة مثل: "جيد" أو "غير مرضي" دون وجود تفاصيل كافية عن كل معيار من معايير الأداء.

- **تأمين البطالة Unemployment Insurance**: تقديم مبلغ مادي للفرد اسبوعياً في حالة اصابته بعجز يمنع استمراره في العمل نتيجة وقوع خطأ ما خارج عن ارادته.

- **الإضراب بسبب عدم عدالة ممارسات أصحاب العمل Unfair Labor Practices Strike**: وهذا الاضراب يقوم به العاملون احتجاجاً على ما يقوم به أصحاب العمل من اقتراف أفعال غير شرعية.

- **الممارسات غيرالآمنه في مجال العمل Unsafe Acts**: مجموعة من التصرفات التي قد يترتب عليها حوادث واصابات للعامل.

- **ظروف العمل غير الآمنة Unsafe Conditions**: تعرض العامل للاصابة بسبب عدم ملائمة ظروف العمل من حرارة ورطوبة واضاءة وتهوية.. الخ.

(V)

- **الأجر المتغير Variable Pay**: الأجر الذي يتحدد في ضوء حجم انتاج الفرد.

- **تدريب بالمحاكاة Vestibule Simulated Training**: تدريب العاملين بشكل نظري دون وجود المعدات اللازمة للتدريب مثل التدريب على قيادة الطائرات نظرياً.

- **الإعفاء الخاطئ من الخدمة Wrongful Discharge:** قيام صاحب العمل بإعفاء بعض العاملين من الخدمة اعتقاداً منه بأن هذا لايتعارض مع القانون.

- **تعويض العامل Worker's Compensation:** منح العامل عائد مادي معين في حالة تعرضه للإصابة أثناء العمل، بالإضافة إلى توفير الخدمات العلاجية اللازمة.

هذا الكتاب

من بين عدة كتب تغطي مادة إدارة الموارد البشرية تم اختيار هذا الكتاب، لواحد من أبرز أساتذة إدارة الأعمال على مستوى الجامعات الأمريكية ومنذ أن صدرت الطبعة الأولي من هذا الكتاب، وهو يعتمد مقرراً في معظم الجامعات على مستوى العالم، وقد صدرت طبعاته حتى وصلت إلي الطبعة الثامنة، التي قام المؤلف بتحديثها وإضافة مواد ومفاهيم جديدة طرأت على الموضوع وقد تم استعراض هذه الإضافات في مقدمة هذه الطبعة

وقد تم توزيع مادة الكتاب على ستة أجزاء رئيسية، تفرع عنها ستة عشر فصلاً، عالجت المواضيع التالية: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وقانون وتكافؤ الفرص الوظيفية، الاستقطاب والتسكين، تحليل الوظائف، الاستقطاب وتخطيط القوى العاملة، اختبار واختيار الموظف، مقابلات المرشحين، التدريب والتنمية، تدريب وتنمية الموظفين، إدارة التجديد التنظيمي، تقييم الأداء، إدارة المسار الوظيفي والعدالة في المعاملة، التعويضات، الأجور والحوافز ومزايا الخدمات، علاقات العمل وأمن الموظفين، إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات الدولية


ردمك: ٠-٣٣-٥٣٣-٢٤-٩٩٦٠
ISBN:9960-24-533-0